

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**SECCIÓN DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MENCIÓN: GERENCIA SOCIAL**



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN  
EL GRADO DE COMPROMISO LABORAL DE LOS  
DOCENTES. UNSCH, AYACUCHO - 2011**

Tesis para obtener el grado académico de

**Maestro en Ciencias Económicas**

**Mención en GERENCIA SOCIAL**

Presentada por:

**Br. MARÍA MAGDALENA SIMBRÓN LÓPEZ**

**AYACUCHO-PERÚ**

**2014**

TM  
E24  
Sim

A mi hijo, por ser la razón de mi vida; a mi madre, por inculcarme buenos valores; y a mi padre, quien en vida fue una persona ejemplar.

**María**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, alma máter de la educación ayacuchana, por ser forjadora de profesionales competentes.

A la Escuela de Post Grado y la Sección de Post Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por la oportunidad de cristalizar este singular anhelo.

Al asesor, Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, por sus orientaciones y sugerencias durante el desarrollo de la presente investigación.

A los docentes de la Maestría en Gerencia Social por ser excelentes maestros y amigos.

A los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por su participación en la presente investigación.

**María**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar cómo la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho, 2011). Para tal propósito, se planteó un tipo de investigación correlacional, con diseño transversal en una muestra al azar simple de 221 docentes, de una población de 516. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, de donde se evalúa la cultura organizacional; y un instrumento denominado cuestionario, del cual se evalúa el grado de compromiso laboral. Para el contraste de las hipótesis, se emplearon las pruebas de “U” de Mann – Whitney y el Coeficiente de Correlación “Rho” de Spearman, al 95 % de confianza. Los resultados de la investigación determinaron que el 55,2 % de docentes percibe una cultura organizacional fuerte y un 67,4 % expresa un compromiso laboral de nivel medio. En conclusión, la cultura organizacional incide directa y significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes ( $r_s = 0,606$ ;  $p < 0,001$ ).

**PALABRAS CLAVE.** Cultura organizacional, compromiso laboral.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON LABOUR DEGREE OF COMMITMENT OF TEACHERS. UNSCH, AYACUCHO - PERU, 2011.**

This study aimed to determine how the organizational culture affects the grade of work commitment among lecturers at the National University San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho, 2011). A correlational study with a transversal design was employed with a random sample of 221 lecturers, out of a total population of 516. Data was collected through interviews evaluating organizational culture; a questionnaire was used to evaluate the level of work commitment. The hypothesis was tested using the Mann–Whitney U test and the Spearman Correlation Coefficient. The results show that 55.2 % of lecturers felt the organizational culture was strong and 67.4 % had a medium level of work commitment. In conclusion, the organizational culture directly and significantly effects work commitment levels of lecturers ( $r_s = 0,606$ ;  $p < 0,001$ ).

**KEY WORDS.** Organizational culture, work commitment.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	iii
<b>RESUMEN</b>	iv
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>INTRODUCCIÓN</b>	vii
<b>I MARCO TEÓRICO</b>	1
1.1 Antecedentes referenciales	1
1.2 Teorías y enfoques	4
<b>II HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	27
2.1 Hipótesis	27
2.2 Variables	27
2.3 Operacionalización de variables	28
<b>III MATERIALES Y MÉTODOS</b>	29
3.1 Enfoque de investigación	29
3.2 Tipo de investigación	29
3.3 Diseño de investigación	29
3.4 Población	29
3.5 Muestra	30
3.6 Métodos	30
3.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	30
3.8 Tratamiento estadístico	34
<b>IV RESULTADOS</b>	36
4.1 Descripción de resultados	36
4.2 Prueba de hipótesis	54
<b>V DISCUSIÓN</b>	58
<b>CONCLUSIONES</b>	64
<b>RECOMENDACIONES</b>	65
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	66
<b>ANEXO</b>	

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la cultura organizacional ha sido evaluada en instituciones privadas de rubros diversos como las pequeñas y microempresas de bienes y servicios; sin embargo, el interés por la evaluación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior es reciente.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativas individuales<sup>1</sup>.

Basándonos en esta afirmación, se debe destacar que el logro de los objetivos comunes solo pueden concretarse si las personas que interactúan en las instituciones establecen un contacto psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma. Actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo; comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de los elementos mencionados conforma lo que se conoce como “cultura organizacional” o “cultura corporativa”; es decir, la manera cómo las organizaciones se desenvuelven para cumplir con sus objetivos, fines y expectativas.

Las instituciones públicas de educación superior cumplen un papel trascendental en los cambios manifestados en un país. Ante las nuevas tendencias, el sector educativo universitario debe dar adecuadas respuestas a las exigencias del entorno; en esa tarea, el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias mediante sus funciones principales: docencia, investigación y extensión. En las instituciones de educación superior, se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores; los docentes universitarios cumplen con la misión de

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, I. 1998. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw-Hill.

crear y transmitir el conocimiento, siendo un motor impulsador, ejecutor y soporte fundamental del cumplimiento de la misión de dichas instituciones<sup>2</sup>.

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se han identificado trabajos de investigación que valoran la cultura organizacional. Uno es en la Facultad de Ciencias de la Educación<sup>3</sup> y sobre la imagen que proyecta a través de la determinación del clima organizacional. Simbrón<sup>4</sup> referencia que el clima organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes universitarios, catalogado como negativo por el 58.3 %. Asimismo, Hernández<sup>5</sup> señala que el 55.6 % de docentes de esta institución de educación superior presenta un grado de compromiso laboral regular y un 18.5 % mínimo, debido a las características de la cultura organizacional.

Por otro lado, en el ejercicio profesional, al interactuar con docentes de las diferentes escuelas de formación profesional, se observa un escaso compromiso laboral, traducido en una mínima participación en acontecimientos importantes y en la escasa identificación con la misión y visión de la institución. Estas evidencias reflejan un problema mayor relacionado con el deterioro de la cultura organizacional de esta prestigiosa entidad, cuyas manifestaciones se traducen en reiterados conflictos de interés entre docentes–autoridades, docentes–docentes y docentes–estudiantes.

Las consideraciones descritas despertaron el interés de investigar la “Cultura organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes. UNSCH, Ayacucho - 2011”.

---

<sup>2</sup> AÑEZ, S. 2008. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín.

<sup>3</sup> ROCA, S. 2012. Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<sup>4</sup> SIMBRÓN, M. 2009. Clima organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes. Informe docente de la Facultad de Ciencias Sociales. Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

<sup>5</sup> HERNÁNDEZ, I. 2008. Inteligencia emocional y su relación con el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. [Tesis de Maestría]. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.

En la realidad práctica de las instituciones de la educación superior, pareciera presentarse un desfase entre lo ofrecido por estas instituciones y lo esperado por los docentes; ya que, en los recintos universitarios, se observa un deterioro en el desarrollo de las actividades docentes, así como una falta de iniciativa y creatividad en el desarrollo de los procesos académicos. Esto se manifiesta por una falta de sentido de pertenencia, identidad y compromiso; ausentismo laboral; irresponsabilidad en el ejercicio de sus funciones, con presencia de elementos conflictivos, lo cual amenaza el desarrollo del sector educativo<sup>6</sup>.

Las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables, permiten contar con un personal altamente motivado; tiene repercusiones positivas para el desempeño laboral y económico de las organizaciones. Entonces, estudiar las actitudes, creencias, valores, motivación y sentimientos compartidos de los docentes constituye un aspecto importante a desarrollarse de manera constante; dada la capacidad que tienen los mismos, con sus actuaciones de influir sobre la dinámica universitaria, alumnos, autoridades, compañeros de trabajo y comunidad en general.

**El problema de investigación general** enunció la siguiente interrogante general: ¿La cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho – 2011? Mientras que las específicas fueron:

- a) ¿Cuál es la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según la percepción de los docentes?
- b) ¿Cuál es el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

---

<sup>6</sup> AÑEZ, S. 2008. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chacín.

- c) ¿En qué medida la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?

En esa línea, el **objetivo general** fue: Determinar cómo la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho – 2011. Mientras que los específicos fueron:

- a) Evaluar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según la percepción de los docentes.
- b) Evaluar el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- c) Establecer en qué medida la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

La **hipótesis general** estuvo enmarcada en los siguientes términos: La cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho – 2011.

Para contrastar las hipótesis, se planteó un tipo de investigación correlacional, con diseño transversal, en una muestra al azar simple de 221 docentes de una población de 516. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos el cuestionario de la cultura organizacional y cuestionario del grado de compromiso laboral.

Los resultados de la investigación determinaron que el 55,2 % de docentes percibe una cultura organizacional fuerte y 67,4 % expresa un compromiso laboral de nivel medio.

Contrastando la hipótesis general, se concluye que la cultura organizacional incide directa y significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes ( $r_s = 0,606$ ;  $p < 0,001$ ).

Para la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, esta investigación implica crear conciencia sobre la importancia de los estudios sobre la cultura organizacional y si los mismos sirven de base para mantener un personal altamente motivado dentro de la institución; para que se puedan cumplir las metas organizacionales e individuales de sus miembros. El estudio también constituye una referencia teórica para futuras investigaciones en el área de desarrollo organizacional y manejo de los recursos humanos, facultades y escuelas de formación profesional en instituciones de educación superior universitaria o en otras organizaciones regionales o nacionales.

La presente investigación fue organizada en cinco capítulos: marco teórico, hipótesis y variables, material y métodos, resultados, y discusión. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

A mi hijo, por ser la razón de mi vida; a mi madre, por inculcarme buenos valores; y a mi padre, quien en vida fue una persona ejemplar.

**María**

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 ANTECEDENTES REFERENCIALES

Añez<sup>7</sup>, en la investigación no experimental descriptiva, de campo, ex post facto denominada “Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios”, en Venezuela; desarrollada en el año 2008, en una muestra estratificada de 87 docentes, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert, validados por expertos, determinó que: Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas, se recomienda una intervención sobre estas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y, con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la institución de educación superior estudiada.

Fernández<sup>8</sup>, en la investigación no experimental, descriptiva, de campo y ex post facto denominada “Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria”, en Argentina, llevada a cabo en el año 2008,

---

<sup>7</sup> AÑEZ, S. 2008. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad *Rafael Belloso Chacín*.

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ, J. 2008. Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria. Argentina: FEEyE – UNCuyo.

utilizando dos instrumentos con escala tipo Likert, validados por expertos, con una muestra de 87 docentes y empleando la estadística descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson, determinó que: El centro de estudiantes es un producto de las relaciones simbólicas y de los significados compartidos a través de los continuos procesos de interacción humana. En época electoral, se reflejan los intereses y las ideologías dentro de la organización y se da un permanente conflicto entre los distintos grupos por acceder al poder. La función real está dada por el hecho de que todo su empeño y dedicación se encuentra al servicio del proceso eleccionario y no al tratamiento deliberativo de necesidades y problemáticas de las relaciones alumno-alumno, alumno-docente y alumno-equipo de conducción. La poca participación del alumnado en los temas y en las acciones del centro de estudiantes es producto de la propia estructura piramidal; donde son los niveles más altos (presidente y secretario general) los que deciden en última instancia; el nivel jerárquico alto tiene un gran componente de poder con responsabilidades generales.

Hernández<sup>9</sup>, en la tesis denominada “Inteligencia emocional y su relación con el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”, desarrollada en el año 2008, sobre una muestra al azar simple de 205 docentes nombrados de las 10 Facultades de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, aplicando el Test de Inteligencia Emocional y la Escala del Grado de Compromiso Laboral, llegó a los siguientes resultados: Del 100 % (205) de docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el 47.8 % tiene un nivel de inteligencia emocional promedio; de los cuales, 35.1 % presenta un grado de compromiso laboral regular, 9.8 % óptimo y 2.9 % mínimo. El 31.7 % tiene un bajo nivel de inteligencia emocional, de quienes, el 16.1 % presenta un grado de compromiso laboral regular y 15.6 % mínimo. En conclusión, la inteligencia emocional se relaciona significativamente con el grado de compromiso laboral de los docentes de la

---

<sup>9</sup> HERNANDEZ, I. 2008. Inteligencia emocional y su relación con el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. [Tesis de Maestría]. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $\chi^2_c > \chi^2_t$ ;  $p < 0.05$ ); estableciéndose una correlación directa media según el coeficiente de correlación de Spearman ( $r = 0.53$ ), que nos indica: a mayor inteligencia emocional es mayor el grado de compromiso laboral.

Simbrón<sup>10</sup>, en la investigación correlacional denominada “Clima organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes”, llevada a cabo en el año 2009, en una muestra probabilística al azar simple de 235 (38.9 %) docentes, empleando un cuestionario de evaluación del clima organizacional y escala del grado de compromiso laboral, determinó que el 58.3 % de los docentes percibe un clima organizacional negativo en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y el 47.7 % posee un grado de compromiso laboral medio. En conclusión, el clima organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $\rho < 0.05$ ;  $r = 0.37$ ).

Ventura<sup>11</sup>, en la investigación correlacional denominada “El ejercicio de la cultura organizacional y su relación con la motivación y expectativas laborales en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Filial Ayacucho”, desarrollada en el primer trimestre de 2010, en una muestra sistemática proporcional de 186 docentes, de una población de 288, aplicando un cuestionario de la cultura organizacional y un cuestionario de motivación y expectativas laborales docentes, determinó que el 51,1 % percibe que la cultura organizacional de la Universidad Alas Peruanas es fuerte, de quienes 48,4 % presenta una motivación y expectativas laborales de nivel medio, 1,6 % alto y 1,1 % bajo. En conclusión, al 95 % de nivel de confianza, el ejercicio de la cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación y expectativas laborales de los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Filial Ayacucho ( $r_s = 0,730$ ;  $p < 0,001$ ).

---

<sup>10</sup> SIMBRÓN, M. 2010. Clima organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes. Informe docente de la Facultad de Ciencias Sociales. Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

<sup>11</sup> VENTURA, T. 2012. El ejercicio de la cultura organizacional y su relación con la motivación y expectativas laborales en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Filial Ayacucho. [Tesis de Doctorado]. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.

Roca<sup>12</sup>, en la tesis correlacional denominada “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”, efectuada en el periodo 2009 –II, en una muestra de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática, aplicando la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna, determinó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). El 59 % de docentes señala que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58 %). En conclusión, al 95 % de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes.

## **1.2 TEORÍAS Y ENFOQUES**

### **1.2.1 ORGANIZACIÓN**

Es el proceso mediante el cual se diseñan estructuras organizacionales para lograr los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), los recursos necesarios y el contexto en que actúa la institución<sup>13</sup>.

#### **1.2.1.1 Importancia de la organización**

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

---

<sup>12</sup> ROCA, S. 2012. Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<sup>13</sup> MIRANDA, R. T. 2008. Teoría organizacional. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que, con buen personal, cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización; pues, de esta manera, la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que incluso personas capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en empresas como en cualquier organización o institución educativa.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos; quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma, se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la institución.

En síntesis, el propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia (optimización de recursos) y eficacia (logro de objetivos) organizacional<sup>14</sup>.

#### **1.2.1.2 Características de la organización**

**a) Complejidad.** Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. En las organizaciones pequeñas, las actividades las realizan interactuando directamente con los colaboradores.

---

<sup>14</sup> MIRANDA, R. T. 2008. Teoría organizacional. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- b) **Anonimato.** Da importancia al trabajo u operación que se realice sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.
- c) **Rutina estandarizada.** Son procesos y canales de comunicación que existen en un ambiente despersonalizado o impersonal. Las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos, o equipos formales o informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.
- d) **Estructura organizacional no formal.** Configura una organización informal cuyo poder, en algunos casos, es más eficaz que las estructuras formales.
- e) **Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones.** Pretende distanciar la autoridad formal de la idoneidad profesional o técnica, las que necesitan un sistema extra formal de interdependencia autoridad-capacidad para mantener el orden.
- f) **Tamaño.** Va depender del número de participantes y dependencias<sup>15</sup>.

### 1.2.1.3 Naturaleza de la organización

La palabra organización tiene tres acepciones: la primera, etimológicamente, proviene del griego "organon", que significa instrumento; la segunda, se refiere a la organización como una entidad o grupo social; la tercera, tiene que ver con la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia, que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Después de establecer los objetivos a alcanzar en la etapa de organización, es necesario determinar medidas a utilizar para lograr lo que se desea. De esto se encarga la etapa de organización.

---

<sup>15</sup> MIRANDA, R. T. 2008. Teoría organizacional. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

#### 1.2.1.4 Principios de la organización

Hay principios que dan pautas para establecer una organización racional<sup>16</sup>:

- a) **Del objetivo.** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la organización. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y si no permite realizar gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- b) **Especialización.** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- c) **Jerarquía.** Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- d) **Paridad de autoridad y responsabilidad.** Se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad, necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona si no se le otorga la autoridad para poder realizarlo; de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado sobre determinado trabajo si no se le hace responsable por los resultados.
- e) **Unidad de mando.** Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe.

---

<sup>16</sup> MIRANDA, R. T. 2008. Teoría organizacional. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Los subordinados no deberán reportar a más de un superior, porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

- f) **Difusión.** Las obligaciones de cada puesto, que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte, la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- g) **Amplitud o tramo de control.** Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados, que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia.
- h) **De la coordinación.** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones
- i) **Continuidad.** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente para determinar los niveles de la organización: costo, comunicación, planeación y control.
- j) **Autoridad.** Es la potestad que se otorga a alguien para hacer o mandar hacer algo. Potestad que se otorga a alguien porque:
  - Posee conocimientos pertinentes para desempeñar un cargo específico.
  - Dinamiza la práctica en el desempeño de las actividades que demandan el cargo.
  - Es un referente en su cargo, unidad o en la organización (es un colaborador ejemplar).
  - Sabe reconocer y premiar los resultados, tanto suyo como de sus colaboradores.

- Es capaz de sancionar disfunciones o errores, de él o de sus colaboradores.

Cuando la carga laboral de muy alta, se debe delegar autoridad a personas competentes para desempeñar dichos cargos; es decir, delegar autoridad a personas que tienen una ventaja diferencial pertinente al cargo.

**k) Responsabilidad.** Es la obligación que una persona tiene de dar cuenta de la autoridad otorgada a alguien, que puede ser uno mismo. Por ejemplo, en empresas unipersonales o del director de una institución educativa unidocente, al someterse a las consecuencias, que pueden ser: beneficios o perjuicios, ventajas o desventajas, méritos o deméritos.

La responsabilidad no se delega, es proporcional al grado de autoridad; a mayor nivel jerárquico en la organización, mayor responsabilidad, y así sucesivamente.

Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

#### **1.2.1.5 Etapas de la organización**

El proceso de organización comprende una serie de etapas, muchas veces secuenciales; pero, también, puede desarrollarse de manera paralela y consisten en<sup>17</sup>:

**a) División del trabajo.** Separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo. Da lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

---

<sup>17</sup> MIRANDA, R. T. 2008. Teoría organizacional. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- b) **Jerarquización.** Disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- c) **Departamentalización.** División o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- d) **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades.** Recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- e) **Coordinación.** Sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad; deben ser fluidas y permitir la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

## 1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización es un sistema expresado en la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y adjudican la importancia a las diferentes tareas empresariales. Asimismo, la cultura influye en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas, puesto que establecen los lineamientos, directrices y políticas generales de la organización<sup>18</sup>.

A continuación, se citan a diversos investigadores sobre el tema, que coinciden en la definición del término:

- Granell<sup>19</sup> la define como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por valores, creencias, actitudes y conductas.

---

<sup>18</sup> SERNA, H. 1997. Gerencia estratégica, planificación y gestión. Teoría y metodología. Colombia: 3R Editores.

<sup>19</sup> GRANELL, H. 1997. Éxito gerencial y cultura. Caracas: IESA.

- Serna<sup>20</sup> señala que la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de una organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.
- Valle<sup>21</sup> establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y, de alguna manera, conformada por las creencias, valores y asunciones de estas.
- García y Dolan<sup>22</sup> definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa; por analogía, es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.
- Guedez<sup>23</sup> refiere que la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

### 1.2.2.1 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos que conforman el concepto de cultura organizacional pueden ser resumidos en los siguientes aspectos: estructura organizacional, misión y visión organizacional; valores compartidos por los miembros, normas y objetivos institucionales; procedimientos de trabajo, comunicación efectiva y la imagen de la institución; las creencias y las actividades compartidas por los miembros de la organización<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> SERNA, H. 1997. Gerencia estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD. Universidad Pedagógica Experimental.

<sup>21</sup> VALLE, R 1995. Gestión estratégica de recursos humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

<sup>22</sup> GARCÍA, S. y DOLAN, S. 1997. La dirección por valores. España: Mc Graw Hill. Interamericana de España.

<sup>23</sup> GUEDEZ, V. 1998. Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

<sup>24</sup> AÑEZ, S. 2008. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chacín.

Esta descripción fue tomada en consideración para elaborar el cuestionario de la cultura organizacional percibida por los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

### **1.2.2.2 Características de la cultura organizacional**

Otro aspecto de la cultura son sus características y cómo se presentan en las organizaciones es que ellas implican todas aquellas dimensiones o principios administrativos bajo los cuales se rige la empresa, y marcan la pauta de la conducta operacional de los individuos que la integran. Es decir, la identificación organizacional, autonomía individual, nivel de apoyo, estilo gerencial, trabajo en equipo, cambios organizacionales y tolerancia a los conflictos<sup>25</sup>.

### **1.2.2.3 Elementos de la cultura organizacional**

Según Freitas<sup>26</sup>, los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los funcionarios de una interpretación de la realidad y sus significados, aceptados como algo "natural"; siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos; sí porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos. La autora de la presente investigación sistematizó diversos elementos de la cultura, lo que sirvió de base para la descripción que sigue:

---

<sup>25</sup> AÑEZ, S. 2008. Op cit.

<sup>26</sup> FREITAS, M. E. de. 1991. Cultura organizacional: formação tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books.

## **a) Valores**

Para Deal y Kennedy<sup>27</sup>, los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y patrones, que deben ser asumidos por la organización como un todo. A partir de los valores, podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que sintetizan las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles, es mayor la tendencia en concordar en que los mismos son basados en patrones éticos y que la carrera es un factor de alta satisfacción personal; lo que, a su vez, hace que las presiones de trabajo afecten en forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc. son considerados subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

## **b) Ritos y ceremonias**

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. Harrison, Trice y Janice (apud Freitas, 1991:23-25) presentan los ritos organizacionales más comunes:

---

<sup>27</sup> DEAL, T., KENNEDY, A. 1985. Cultura corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

- **Ritos de pasaje.** Utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- **Ritos de degradación.** Donde se denuncian públicamente las fallas o los errores cometidos, sea a través de retiros o denuncias; su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- **Ritos de refuerzo.** Valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- **Ritos de renovación.** Con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, como una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.
- **Ritos de reducción de conflictos.** Para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, como una forma de desviar la atención de otros problemas.
- **Ritos de integración.** Muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos, manteniendo a las personas comprometidas con la organización.

### c) **Historias y mitos**

Las historias son narrativas, constantemente repetidas dentro de la organización, teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido que fornecen como guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional. Wilkins (apud Freitas, 1991:26) apunta algunas características generales que están presentes en las historias:

- Son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, ofreciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió.
- Son de conocimiento común entre todos.
- Son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de qué forma esa manera es tratada.
- Las personas creen en las historias.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control. Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

#### **d) Tabúes**

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización. Este es un tema muy poco descrito en la literatura sobre la cultura organizacional. Freitas, en todo el levantamiento bibliográfico que realizó, encontró solamente dos artículos que los citaban.

#### **e) Héroes**

El héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización. Los héroes natos son personas que, de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización; mientras que los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito. Como por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es más duradera y profunda. La función del héroe es la de

proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a las personas en varios niveles.

#### **f) Normas**

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como "leyes" que deben ser seguidas. En este grupo, encontramos también las normas de producción. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

#### **g) Comunicación**

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc. Fleury<sup>28</sup> señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas "puerta abierta". Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos; pues, al mismo tiempo, es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

#### **1.2.2.4 Transmisión de la cultura organizacional**

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo al nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura.

---

<sup>28</sup> FLEURY, A. 1989. Cultura y poder en las organizaciones. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.

Es importante resaltar que, actualmente, las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización, por considerarla como una forma de control indirecto, como forma de disminuir el control directo (supervisión, punición, etc.). Para Maanen<sup>29</sup>, la socialización aparece en forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en el rebajamiento de un funcionario; mas, durante cada modificación de tarea, el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa, pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente: alguna socialización siempre ocurrirá cuando una persona se moviliza en el interior de una organización y pasa a asumir un nuevo papel.

#### **1.2.2.5 Dimensiones de la cultura organizacional**

##### **a) Misión y visión**

La misión indica la manera cómo una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

La visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver en el futuro.

##### **b) Valores**

Los valores son ideas filosóficas que comparten las personas de una organización, las cuales son coherentes con unos criterios o creencias que

---

<sup>29</sup> MAANEN, J. 1989. Processando pessoas: estratégias de socialização organizacional. En: M. FLEURY & R. FISCHER (Orgs.). Poder e cultura nas organizações (Parte I). São Paulo: Atlas.

matizan y guían sus comportamientos; creando un entorno donde se estructuran los motivos, esfuerzos y acciones de los miembros.

Los valores contienen un elemento de juicio, en el sentido que orientan las ideas de los individuos acerca de lo que es bueno y correcto; es decir, le sirve de base para actuar.

#### **c) Función docente**

Es la práctica ejercida por el profesional vinculado a la tarea formadora universitaria con una visión integral, humanista, orientada a la consolidación de valores de libertad, orden, justicia, honradez, respecto, autonomía, responsabilidad y sentido social; mediada por el uso de las tecnologías, el trabajo colaborativo, el aprendizaje autónomo; en procura de consolidar nuevas formas de presencia. Dicha práctica estará respaldada por la pedagogía, entendida como el saber disciplinar apropiado, reflexionado y reconstruido permanentemente, en el ejercicio mismo de la función docente, que fundamenta y soporta su quehacer.

#### **d) Función investigadora**

La investigación se asume como la actividad dinamizadora del desarrollo académico, tendiente a la producción de conocimiento y a la formación del espíritu crítico en los actores que participan de los procesos de investigación. En este sentido, la investigación estará presente en las diversas unidades académicas de la institución, con el propósito de acercar a los distintos actores tanto a las realidades de las disciplinas y de los saberes específicos como al entorno social.

#### **e) Proyección social**

Es la función que permite a la institución insertarse en el contexto de la problemática social y el planteamiento de soluciones viables y efectivas. Se vincula con el análisis y respuesta a la problemática de su entorno, la construcción del sentido de ciudadanía, el desarrollo de actitudes y valores

orientados a promover la participación de los individuos en los procesos y actividades de transformación social.

#### **f) Comunicación y coordinación**

La comunicación consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. También, puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La coordinación se refiere a los intercambios de información de carácter laboral para realizar una determinada actividad.

#### **g) Infraestructura y recursos de trabajo**

Es la gestión de recursos materiales en relación a su utilización, con la incidencia que tiene sobre la calidad. Involucra el estado de las instalaciones, mobiliario, materiales didácticos, biblioteca, etc.

#### **h) Formación**

Es un aspecto esencial de las estrategias de calidad; pues, incide directamente en el activo más valioso de una institución: en la "calidad" de su personal. La formación debe partir siempre de la situación en que se encuentra el profesor y del perfil que hay que conseguir; es decir, funciones que debe desarrollar y el modelo de competencia profesional al que se aspira. El proceso de formación debe contemplar la reflexión y la solución de problemas.

#### **i) Implicación en la mejora**

El interés y la involucración en el trabajo del equipo producen una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción individual, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización.

La implicación entre los miembros del grupo aumenta la capacidad total de los individuos. Las habilidades individuales son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.

#### **j) Motivación y reconocimiento**

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad (fuerza que origina el comportamiento). Esta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados<sup>30</sup>.

El reconocimiento al esfuerzo y al trabajo bien hecho no solo es de justicia, sino la palanca principal para motivar a las personas y mantenerlas ilusionadas con el proyecto. Este es, seguramente, uno de los aspectos menos aplicado en el sistema educativo y en la administración. Sin embargo, es un elemento esencial de cualquier plan de mejora.

#### **1.2.2.6 Clasificación de la cultura organizacional**

Robbins<sup>31</sup> da a conocer la siguiente clasificación:

---

<sup>30</sup> ROUSSEL, P. 2000. La motivation au travail-Concept et theories, Note N° 326. Washington: Universite Toulouse I-Sciences Sociales.

<sup>31</sup> RIVAS, M. & SAMRA, A. 2006. La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Señor C.A. [Trabajo para optar al título de Licenciado en Administración Industrial]. Venezuela: Universidad de Oriente.

- a) **Cultura fuerte.** Los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. La administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- b) **Cultura débil.** Existe mucho desperdicio de tiempo. Los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### 1.2.3 GRADO DE COMPROMISO LABORAL

El esfuerzo por observar y medir el grado de compromiso de los profesionales respecto a su trabajo surge como una necesidad en una época en que se valora el papel de las personas en el desarrollo y éxito de una empresa. Blau y otros<sup>32</sup>, así como Gordon y otros<sup>33</sup>, se encuentran entre quienes han hecho esfuerzos por encontrar significado y forma al hecho de medir el compromiso, sea con la carrera o el trabajo que se desempeña.

Según Porter<sup>34</sup>, el compromiso se define por tres aspectos: un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, una disposición de hacer grandes esfuerzos a favor de la organización y una creencia sólida en la aceptación de los valores y objetivos de la organización. El nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral, a saber, la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia.

---

<sup>32</sup> BLAU, G. et al. 1993. On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*; 42 (1). Washington.

<sup>33</sup> GORDON, M. et al. 1980. Commitment to the union: development of a measure and a examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology Monograph*; 65 (4). Washington.

<sup>34</sup> PORTER, L. y Smith, F. 1979. The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions. Unpublished manuscript. Graduate School of Administration, University of California at Irvine. California.

Según Gordon<sup>35</sup>, hay cuatro factores que explican el compromiso: lealtad, responsabilidad, disposición hacia el trabajo y convicción o fe en la unidad. El compromiso es observado en esta escala desde una perspectiva diferente, pero con elementos equivalentes como lealtad, participación en lugar de responsabilidad, identificación en lugar de disposición hacia el trabajo y pertenencia en lugar de la convicción o fe en la unidad. Se consideran, de esta manera, porque implican una observación desde la perspectiva de las actitudes del empleado y no de una conducta observada.

#### **a) Lealtad**

Una de las formas pasivas en que el empleado muestra su compromiso es mediante la lealtad o la negligencia. Robbins<sup>36</sup> se refiere a la lealtad en los siguientes términos, relacionándola con la satisfacción: "La lealtad: La espera pasiva, pero optimista para que la institución mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo conveniente".

Castro<sup>37</sup> señala que, debido a que las empresas han demostrado menos entrega a los empleados, ha traído como consecuencia que estos últimos demuestren menos entrega a las empresas.

Aunque los niveles recíprocos de lealtad han disminuido, pareciera ser que las organizaciones aprecian mucho más a los empleados que están de acuerdo con la empresa. Es más, en algunas organizaciones, si se corre la voz de que un empleado está buscando la posibilidad de empleo en otra empresa, el empleado puede ser catalogado de desleal y quedar excluido de toda posibilidad de progreso en el futuro<sup>38</sup>.

La negligencia viene a ser lo contrario de la lealtad, ya que es considerada como una actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del

---

<sup>35</sup> GORDON, M. et al. 1980. Commitment to the union: development of a measure and a examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology* Mongraph; 65 (4). Washington.

<sup>36</sup> ROBBINS, S. 1994. *Comportamiento organizacional*. 6ª ed. México: Prentice-Hall.

<sup>37</sup> CASTRO, J. 1989. *Were did the Gung-Ho go?* Washington: Time International.

<sup>38</sup> ROBBINS, S. 1994. *Comportamiento organizacional*. 6ª ed. México: Prentice-Hall.

porcentaje de errores<sup>39</sup>. Al respecto, se dice que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización con la cual trabaja han sufrido una serie de cambios negativos en el curso de los últimos años<sup>40</sup>.

Werther y Davis señalan que los empleados se sienten excluidos de las organizaciones a las cuales prestan sus servicios. Por lo general, los ejecutivos de las grandes empresas tienden a considerar a sus empleados con la misma actitud que consideran la decisión de adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. La empresa occidental promueve muy poco la adhesión de sus empleados, por lo que la rotación es muy alta. Muy distinto es en las empresas orientales, donde el sentimiento es de intensa adhesión y lealtad a la empresa donde trabaja, se observa muy poca rotación o esta es prácticamente nula.

Una de las formas de ganar la lealtad y obtener compromiso es manteniendo a los empleados accesibles a los planes institucionales. El plan estratégico, normalmente, no es algo que deba mantenerse bajo candado y llave, al cual solo algunos elegidos tengan acceso; puede ser una herramienta poderosa para ganar lealtad y obtener compromiso de todos aquellos que puedan contribuir a hacer que los planes se conviertan en realidad<sup>41</sup>.

La lealtad por parte del empleado incluye defender a la organización ante las críticas externas, confiando pacientemente y con optimismo en que la administración de la institución haga lo que corresponde; se sienten seguros en sus trabajos. En forma contraria, la deslealtad o negligencia involucra una actitud pasiva en espera de que las situaciones empeoren. Esto incluye ausencias, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos, aumento de errores, inseguridad.

---

<sup>39</sup> ROBBINS, S. 1994. Comportamiento organizacional. 6ª ed. México: Prentice-Hall.

<sup>40</sup> WERNER, W. y DAVIS, K. 1995. Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill Interamericana.

<sup>41</sup> MORRISEY, George 1996. Planeación táctica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

## **b) Participación**

Consiste en permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe asumir la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o su nivel personal. La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión, incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral. El interés, la motivación, la moral se ven fortalecidos, lo que los lleva a disfrutar de su vida laboral.

El respecto, Robbins<sup>42</sup> refiere que la participación permite que los empleados impliquen en las decisiones que les afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que les perjudiquen: establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral.

Quienes propician la participación señalan que hay una serie de ventajas entre las cuales se encuentran las siguientes: cuando a la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, se desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder cuando no se les permite influir sobre los hechos, y se reduce su sentido de compromiso. El empleado que está más involucrado y tiene mayor participación aumenta la comprensión de los fines y objetivos organizacionales; también, genera una mayor apreciación por el interés común y la interdependencia mutua. La participación conduce, entonces, a un mejor clima de relaciones industriales y a una fuerza laboral más cooperativa; se reduce la relación nosotros versus ellos<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> ROBBINS, S. 1994. Comportamiento organizacional. 6ª ed. México: Prentice-Hall.

<sup>43</sup> SAUNDERS, Graham. 1991. El compromiso empresarial. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.

### **c) Identificación**

Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y la misión institucionales, se adhieren a ella. Sienten que su trabajo y su contribución son importantes para alcanzar los objetivos y la misión institucionales. Buscan nuevos retos, desafíos con entusiasmo y cooperación. Pero, a medida que la organización crece, disminuye la capacidad de las personas para identificarse con los logros del grupo<sup>44</sup>.

La identificación se entiende como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y la misión institucionales, sienten a la institución como algo propio, donde su trabajo es una contribución importante, se siente orgulloso de ella, comenta a otros de las bondades institucionales. Están atentos a nuevos retos, desafíos para alcanzarlos con entusiasmo, optimismo y plena cooperación. Se preocupan por los niveles de calidad de los productos y servicios, aportan ideas creativas para el mejoramiento.

### **d) Pertenencia**

El sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría; ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defenderla, se siente partícipe y comprometido.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> ROBBINS, S. 1994. Comportamiento organizacional. 6ª ed. México: Prentice-Hall.

<sup>45</sup> ROBBINS, S. 1994. Comportamiento organizacional. 6ª ed. México: Prentice-Hall.

La sensación de que la empresa es parte del empleado y el empleado parte de la empresa se desarrolla cuando este tiene la oportunidad de participar en la planeación y la toma de decisiones. Al respecto, White refiere que los dirigentes deben desarrollar responsabilidades sobre otros, y permitirles planear y ejecutar proyectos para que puedan obtener experiencia. Darles una palabra de consejo cuando sea necesario, pero no quitarles el trabajo, porque se piensa que los hermanos cometen equivocaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Hipótesis**

##### **2.1.1 Hipótesis general**

La cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho–2011.

##### **2.1.2 Hipótesis específicas**

- a) La cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es débil según la percepción de los docentes.
- b) El grado de compromiso laboral es bajo en los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.
- c) La cultura organizacional incide significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

#### **2.2 Variables**

##### **2.2.1 Independiente**

Cultura organizacional

## 2.2.2 Dependiente

Grado de compromiso laboral

## 2.3 Operacionalización de variables

### 2.3.1 Cultura organizacional

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición	Valores
Cultura organizacional	Misión y visión	9 – 27 pts. 28 – 45 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Valores colectivos	6 – 18 pts. 19 – 30 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Función docente	6 – 18 pts. 19 – 30 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Función investigadora	7 – 21 pts. 22 – 35 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Función de proyección social	6 – 18 pts. 19 – 30 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Comunicación y coordinación	6 – 18 pts. 19 – 30 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Infraestructura y recursos de trabajo	6 – 18 pts. 19 – 30 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Formación	4 – 12 pts. 13 – 20 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Implicación en la mejora	4 – 12 pts. 13 – 20 pts.	Nominal	Débil Fuerte
	Motivación y reconocimiento	7 – 21 pts. 22 – 35 pts.	Nominal	Débil Fuerte

### 2.3.2 Grado de compromiso laboral

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición	Valores
Grado de compromiso laboral.	Participación	23 – 30 pts.	Ordinal	Alto
		15 – 22 pts.		Medio
		06 – 14 pts.		Bajo
	Identificación	23 – 30 pts.	Ordinal	Alto
		15 – 22 pts.		Medio
		06 – 14 pts.		Bajo
	Pertenencia	19 - 25 pts.	Ordinal	Alto
		12 - 18 pts.		Medio
		05 – 11 pts.		Bajo
	Lealtad	16 - 20 pts.	Ordinal	Alto
		10 - 15 pts.		Medio
		04 – 09 pts.		Bajo

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

Cuantitativo.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Correlacional.

#### **3.3 Diseño de investigación**

No experimental transversal.

#### **3.4 Población**

La población estuvo constituida por 516 (100 %) docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011).

### 3.5 Muestra

La muestra al azar simple estuvo integrada por 221 (42.8 %) docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, determinada a través de la siguiente fórmula estadística:

$$n \geq NZ_{\alpha/2}^2 pq / \{ [E^2 N - 1] + [Z_{\alpha/2}^2 pq] \}$$

#### Donde

n	:	Tamaño de muestra
$Z_{\alpha/2}$	:	Nivel de confianza del 95 % (1.96)
p	:	Proporción de éxito del 50 % (0.5)
q	:	1 – p (0.5)
e	:	Error muestral del 5 % (0.05)
N	:	Población (516)

### 3.6 Métodos

Los métodos de investigación utilizados fueron el empírico y estadístico.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1 Técnicas de recolección de datos

Encuesta.

#### 3.7.2 Instrumentos de recolección de datos

##### **Cuestionario de la cultura organizacional**

**Autora.** Simbrón, M. (2011).

**Propósito.** Determinar la cultura organizacional.

**Administración.** Individual o colectiva (auto-administrada).

**Descripción.** Consta de 61 ítems, con formato tipo escala Likert, de 5 opciones de orientación positiva: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5), para las afirmaciones de orientación positiva.

**Fiabilidad.** Determinada mediante una prueba piloto en la que participaron 20 docentes. Se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0,85, aplicando la técnica Alpha de Cronbach.

**Validez.** La validez fue determinada mediante la opinión de expertos.

<b>Expertos</b>	<b>Excelente (81 – 100%)</b>
Mg. Pedro Ayala Gómez	95%
Mg. Nicolás Cuya Arango	95%
Mg. Clotilde Prado Martínez	90%
<b>Promedio</b>	<b>93,3%</b>

**Normas de aplicación.** El cuestionario de la cultura organizacional puede contribuir a detectar la existencia de una o más creencias disfuncionales dentro de la organización, que deberían ser corregidas. Permite leer detenidamente el listado de declaraciones y marcar con un aspa (X) la alternativa que mejor describe la experiencia personal.

**Normas de evaluación.** Se han establecido parámetros con la finalidad de estratificar el tipo de clima organizacional:

Dimensiones	Categoría	
	Débil	Fuerte
Misión y visión	9 – 27	28 – 45
Valores	6 – 18	19 – 30
Función docente	6 – 18	19 – 30
Función investigadora	7 – 21	22 – 35
Proyección social	6 – 18	19 – 30
Comunicación y coordinación	6 – 18	19 – 30
Infraestructura y recursos de trabajo	6 – 18	19 – 30
Formación	4 – 12	13 – 20
Implicación en la mejora	4 – 12	13 – 20
Motivación y reconocimiento	7 – 21	22 – 35
<b>Cultura organizacional</b>	<b>61 - 183</b>	<b>184 - 305</b>

### **Cuestionario del grado de compromiso laboral**

**Autor.** Grajales y Araya (2001)<sup>46</sup>

**Modificación.** Simbrón, M. (2011).

**Propósito.** Determinar el nivel de compromiso laboral.

**Administración.** Individual o colectiva (auto-administrado).

**Descripción.** Consta de 21 ítems, con formato tipo escala Likert, de 5 opciones: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5), para las afirmaciones con orientación positiva. Los ítems de orientación negativa se puntúan a la inversa.

<sup>46</sup> GRAJALES, T. y ARAYA, E. 2001. Escala del grado de satisfacción en el trabajo entre empleados universitarios. México: Universidad de Morelos.

**Fiabilidad.** Determinada mediante una prueba piloto en la que participaron 20 docentes. Se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0,91, aplicando la técnica Alpha de Cronbach.

**Validez.** La validez fue determinada mediante la opinión de expertos.

<b>Expertos</b>	<b>Excelente (81 – 100%)</b>
Mg. Pedro Ayala Gómez	95%
Mg. Nicolás Cuya Arango	95%
Mg. Clotilde Prado Martínez	90%
<b>Promedio</b>	<b>93,3%</b>

**Normas de aplicación.** Con el fin de conocer la forma, percibe la experiencia laboral en una institución; permite contestar un cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles valores de respuesta según la escala de acuerdo o aprobación. Marca con un aspa (X) en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada declaración.

**Normas de evaluación.** Se han establecido parámetros con la finalidad de estratificar el nivel de compromiso laboral:

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel</b>		
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Participación	6 – 14	15 – 22	23 – 30
Identificación	6 – 14	15 – 22	23 – 30
Pertenencia	5 – 11	12 – 18	19 – 25
Lealtad	4 – 9	10 – 15	16 – 20
<b>Compromiso laboral</b>	<b>21 – 49</b>	<b>50 – 77</b>	<b>78 – 105</b>

Los coeficientes de fiabilidad de ambos instrumentos se interpretan como muy altamente confiables, toda vez que son mayores a 0.80. Al respecto, Ruiz (2008)<sup>47</sup> señala que la interpretación de la magnitud del coeficiente de fiabilidad puede ser guiada por la siguiente escala:

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

### **3.8 Tratamiento estadístico**

#### **3.8.1 Procesamiento**

Los datos fueron procesados de manera informática empleando el paquete estadístico IBM-SPSS, versión 20,0.

#### **3.8.2 Prueba de normalidad**

Para determinar el tipo de distribución de las puntuaciones del grado de compromiso laboral y la cultura organizacional, se aplicó el Test de Kolmogorov – Smirnov, con los siguientes resultados:

<b>Estadísticos</b>		<b>Compromiso laboral</b>	<b>Cultura organizacional</b>
N		221	221
Parámetros normales	Media	70,37	189,81
	Desviación típica	13,326	55,952
	Absoluta	0,132	0,062
Diferencias más extremas	Positiva	0,132	0,060
	Negativa	-0,077	-0,062

<sup>47</sup> RUIZ, Carlos. 2008. Confiabilidad. Programa Interinstitucional. Doctorado en Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Z de Kolmogorov-Smirnov	1,963	0,915
Sig. asintót. (bilateral)	0,001	0,372

---

La lectura de la información indica que el grado de compromiso laboral dista de la distribución normal; mientras que la cultura organizacional sigue esta distribución. La heterogeneidad entre ambas distribuciones sugería la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas.

### **3.8.3. Estadígrafos de contraste de hipótesis**

Para el contraste de las hipótesis, se emplearon las pruebas no paramétricas de “U” de Mann – Whitney y el Coeficiente de Correlación “Rho” de Spearman, al 95 % de confianza.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

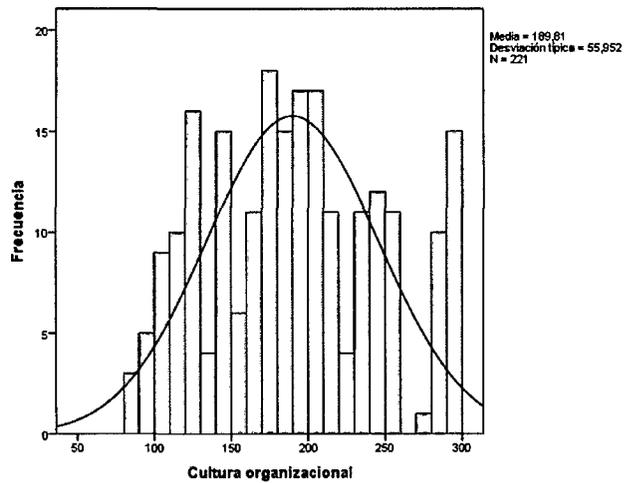
**Tabla N° 01. Estadísticos de la percepción de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Estadísticos		Cultura organizacional
Media		189,81
Mediana		188,00
Moda		290
Desv. típ.		55,952
Varianza		3130,582
Rango		203
Mínimo		87
Máximo		290
Percentiles	25	146,00
	50	188,00
	75	232,00

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional

De una escala entre 61 y 305 puntos, se halló un puntaje de cultura organizacional promedio de  $189,81 \pm 55,952$ , con una mediana de 188 puntos, situándose en la categoría fuerte (184 – 305 puntos).

**Figura N° 01. Histograma de la percepción de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



La cultura organizacional promedio, desde la percepción de los docentes universitarios, alcanzó un puntaje de  $189,81 \pm 55,952$  puntos, de un continuum de 61 a 305 puntos. Respecto a la distribución, las puntuaciones de la cultura organizacional siguen la curva normal.

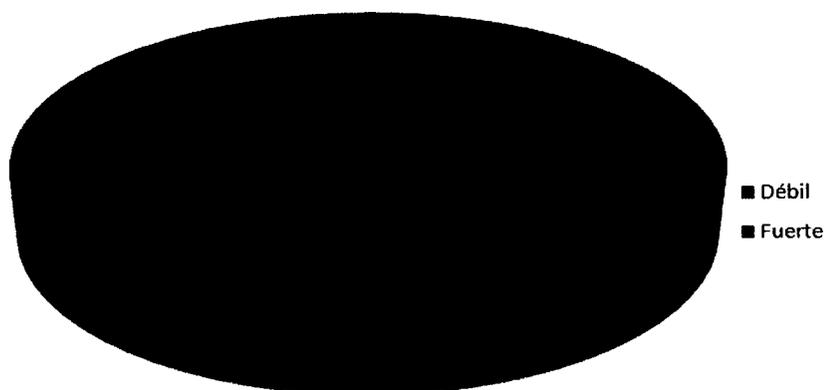
**Tabla N° 02. Cultura organizacional desde la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011.**

<b>Cultura organizacional</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Débil	99	44,8
Fuerte	122	55,2
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional

Del 100 % (221) de docentes universitarios, el 55,2 % percibe una cultura organizacional fuerte y 44,8 % en sentido débil.

**Figura N° 02. Cultura organizacional desde la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



En los docentes universitarios, predomina la percepción de una cultura organizacional fuerte, manifiesta en un 55,2 %.

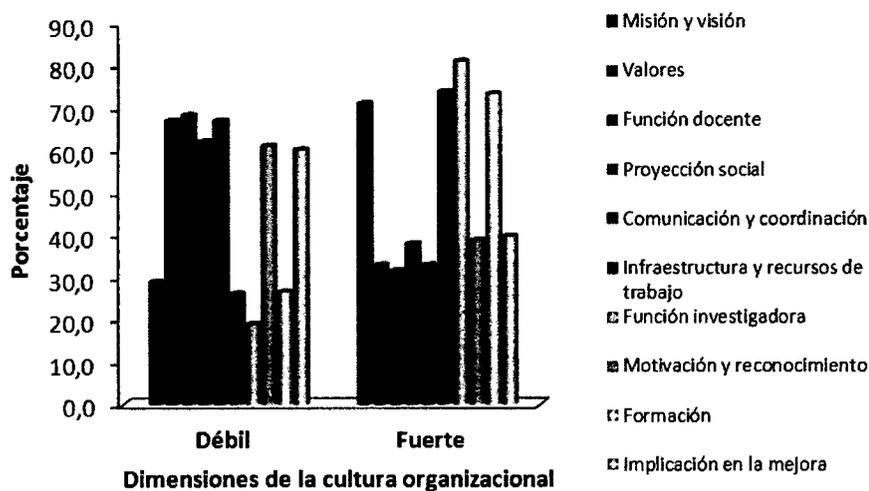
**Tabla N° 03. Dimensiones de la cultura organizacional desde la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Dimensiones de la cultura organizacional	Nivel					
	Débil		Fuerte		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Misión y visión	64	29,0	157	71,0	221	100,0
Valores	148	67,0	73	33,0	221	100,0
Función docente	151	68,3	70	31,7	221	100,0
Proyección social	137	62,0	84	38,0	221	100,0
Comunicación y coordinación	148	67,0	73	33,0	221	100,0
Infraestructura y recursos de trabajo	58	26,2	163	73,8	221	100,0
Función investigadora	42	19,0	179	81,0	221	100,0
Motivación y reconocimiento	135	61,1	86	38,9	221	100,0
Formación	59	26,7	162	73,3	221	100,0
Implicación en la mejora	133	60,2	88	39,8	221	100,0

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional

La percepción de la cultura organizacional fuerte, por parte de los docentes universitarios, está influenciada por caracterizar como sólida la función investigadora (81 %), la infraestructura y los recursos de trabajo (73,8 %), la formación (73,3 %), y la misión y visión (71 %). Sin embargo, los valores, la función docente, proyección social, comunicación y coordinación, motivación y reconocimiento e implicación en la mejora deben ser fortalecidas para acrecentar la cultura organizacional, porque fueron caracterizadas como débiles.

**Figura N° 03. Dimensiones de la cultura organizacional desde la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



La percepción de la cultura organizacional fuerte, por parte de los docentes universitarios, está influenciada por caracterizar como sólida la función investigadora (81 %), la infraestructura y los recursos de trabajo (73,8 %), la formación (73,3 %), y la misión y visión (71 %).

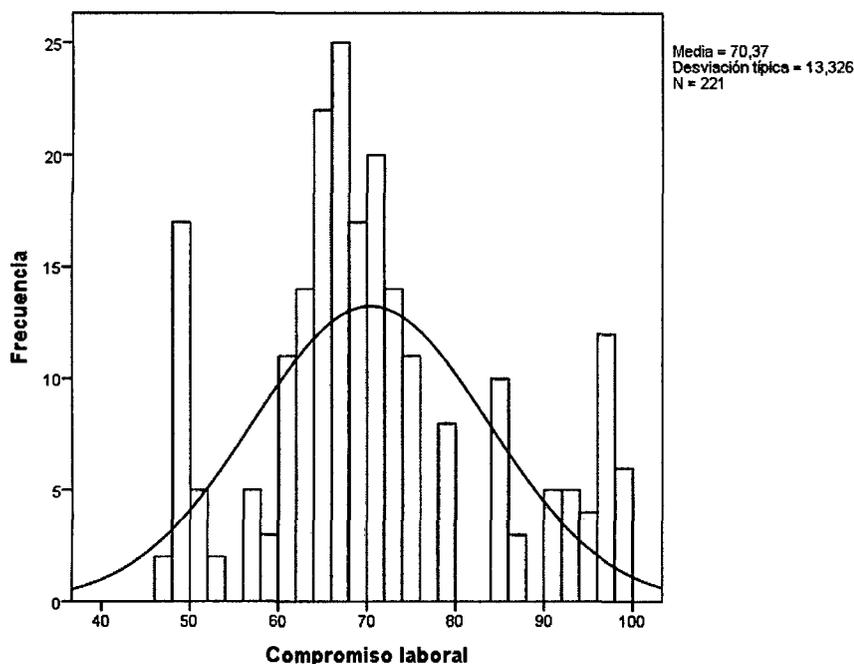
**Tabla N° 04. Estadísticos del grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

<b>Estadísticos</b>		<b>Compromiso laboral</b>
Media		70,37
Mediana		68,00
Moda		66
Desv. típ.		13,326
Varianza		177,570
Rango		51
Mínimo		47
Máximo		98
Percentiles	25	63,00
	50	68,00
	75	75,00

**Fuente:** Cuestionario del grado de compromiso laboral

De una escala entre 21 y 105 puntos, se halló un puntaje de compromiso laboral promedio de  $70,37 \pm 13,326$ , con una mediana de 68 puntos, situándose en la categoría media (50 – 77 puntos).

**Figura N° 04. Estadísticos del grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



El grado de compromiso laboral docente promedio alcanzó un puntaje de  $70,37 \pm 13,326$  puntos, de un continuum de 21 a 105. Respecto a la distribución, las puntuaciones del grado de compromiso laboral difieren de la curva normal.

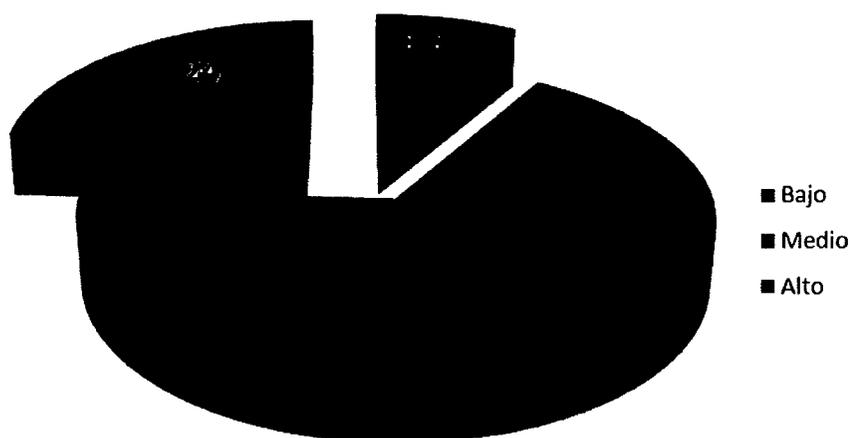
**Tabla N° 05. Grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Nivel de compromiso laboral	N°	%
Bajo	19	8,6
Medio	149	67,4
Alto	53	24,0
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario del grado de compromiso laboral

Del 100 % (221) de docentes universitarios, el 67,4 % expresa un compromiso laboral medio, 24 % alto y 8,6 % bajo. Es decir, el compromiso laboral de los docentes necesita ser fortalecido para acrecentar la imagen corporativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

**Figura N° 05. Grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



Entre los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, predomina el grado de compromiso laboral medio.

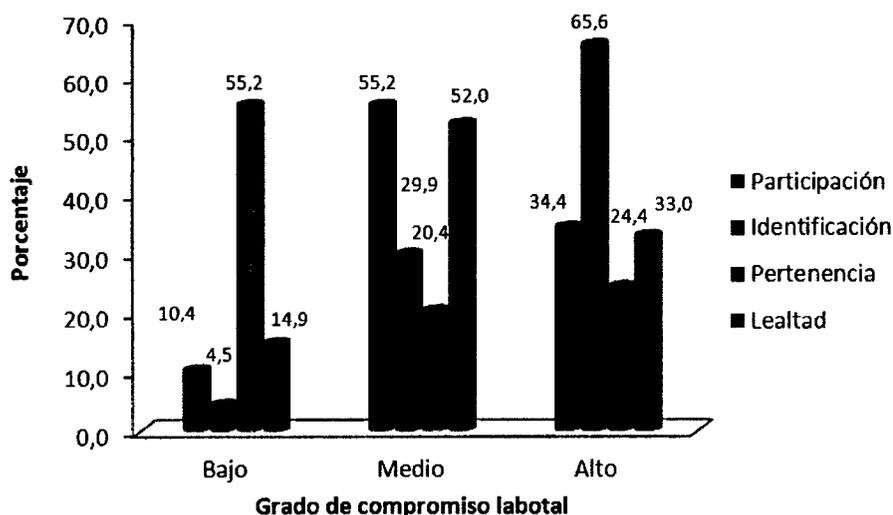
**Tabla N° 06. Dimensiones del compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Dimensiones del compromiso laboral	Grado						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participación	23	10,4	122	55,2	76	34,4	221	100,0
Identificación	10	4,5	66	29,9	145	65,6	221	100,0
Pertenencia	122	55,2	45	20,4	54	24,4	221	100,0
Lealtad	33	14,9	115	52,0	73	33,0	221	100,0

Fuente: Cuestionario del grado de compromiso laboral

La identificación de los docentes con la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga alcanza un nivel alto (65,6 %); mientras que la pertenencia un nivel bajo (55,2 %), con niveles medios en participación (55,2 %) y lealtad (52 %).

**Figura N° 06. Dimensiones del compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



La identificación de los docentes con la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga alcanza un nivel alto (65,6 %); mientras que la pertenencia un nivel bajo (55,2 %).

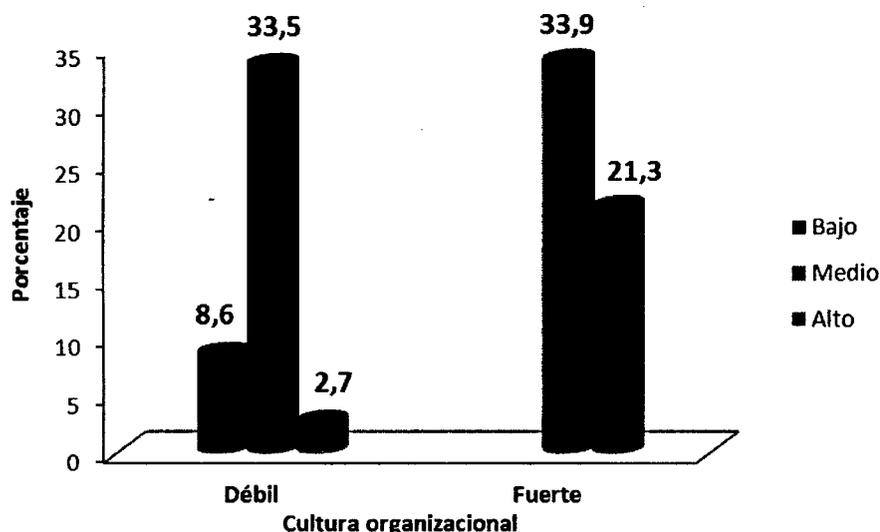
**Tabla N° 07. Cultura organizacional según el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Cultura organizacional	Grado de compromiso laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Débil	19	8,6	74	33,5	06	2,7	99	44,8
Fuerte	-	-	75	33,9	47	21,3	122	55,2
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>8,6</b>	<b>149</b>	<b>67,4</b>	<b>53</b>	<b>24,0</b>	<b>221</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional y del grado de compromiso laboral

En los docentes que perciben como débil la cultura organizacional, el grado de compromiso laboral oscila de bajo (8,6 %) a alto (2,7 %); mientras que, en los docentes que la perciben como fuerte, el compromiso laboral fluctúa de medio (33,9 %) a alto (21,3 %). Es decir, se aprecia mayor grado de compromiso laboral en los docentes universitarios que caracterizan la cultura organizacional como fuerte.

**Figura N° 07. Cultura organizacional según grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



El grado de compromiso laboral alto en los docentes es catalogado como débil en la cultura organizacional (2,7 %), menor al grupo de docentes que la caracterizan como fuerte (21,3%).

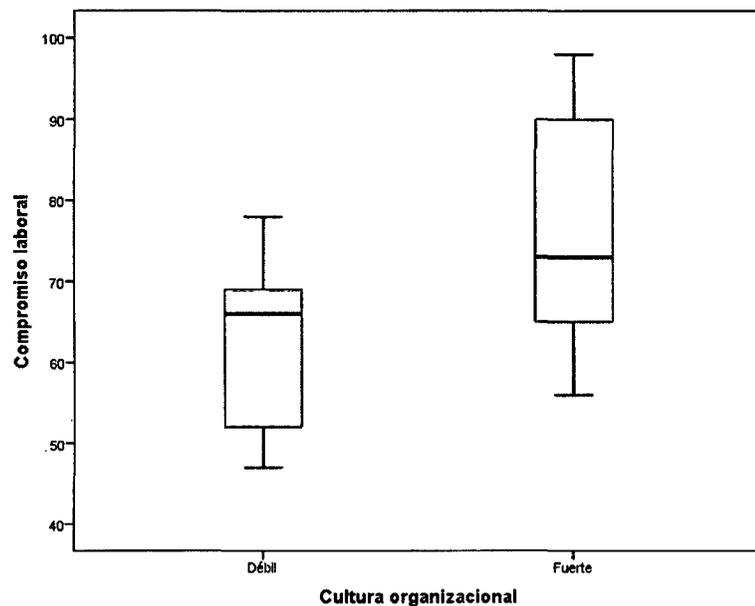
**Tabla N° 08. Estadísticos del compromiso laboral de los docentes según la cultura organizacional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Estadísticos del compromiso laboral		Cultura organizacional	
		Débil	Fuerte
Media		62,24	76,96
Intervalo de confianza para la media al 95 %	Límite inferior	60,44	74,70
	Límite superior	64,05	79,22
Mediana		66,00	73,00
Varianza		81,737	158,833
Desv. típ.		9,041	12,603
Mínimo		47	56
Máximo		78	98
Rango		31	42

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional y del grado de compromiso laboral

La mediana del grado de compromiso laboral en el grupo de docentes que caracterizan la cultura organizacional como débil fue de 66 puntos. Es decir, 7 puntos menos que el grupo de docentes que la caracterizan como fuerte (73 puntos).

**Figura N° 08. Estadísticos del compromiso laboral de los docentes según la cultura organizacional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



El grado de compromiso laboral fue menor en el grupo de docentes que caracterizan la cultura organizacional como débil (66 puntos), respecto a quienes la caracterizan como fuerte (73 puntos).

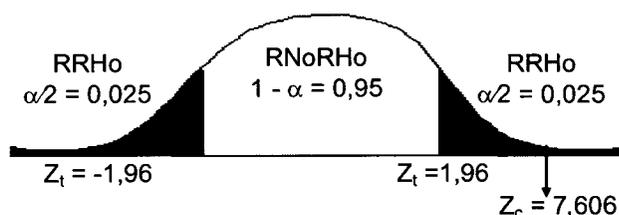
**Tabla N° 09. Diferencia de medianas del compromiso laboral de los docentes según cultura organizacional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

<b>Estadísticos</b>	<b>Valores</b>
Diferencia de medianas	7,00
U de Mann-Whitney	2447,000
$Z_c$	7,606
$\alpha$	0,05
$Z_t$	1,96
Sig. asintót. (bilateral)	0,000

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional y del grado de compromiso laboral

El valor  $Z_c$ , asociado a la prueba “U” de Mann – Whitney de 7,606, es superior al valor crítico de 1,96. Es decir, que la diferencia de 7 puntos en el grado de compromiso laboral entre el grupo de docentes que caracterizan a la cultura organizacional como débil (66 puntos) y fuerte (73 puntos); lo cual es altamente significativo.

**Figura N° 09. Diferencia de medianas del compromiso laboral de los docentes según cultura organizacional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, porque la cultura organizacional incide significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $Z_c = 7,606 > Z_t = 1,96$ ;  $p < 0,001$ ).

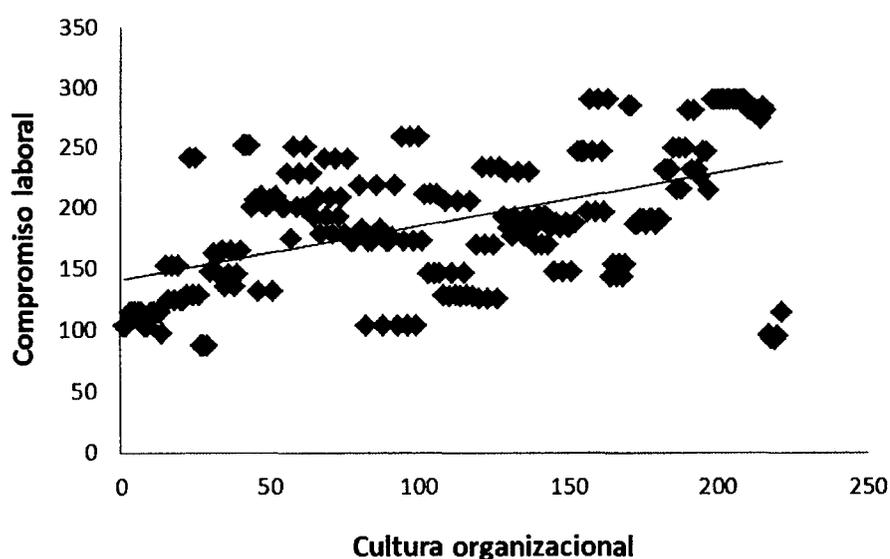
**Tabla N° 10. Correlación entre la cultura organizacional y el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

Rho de Spearman		Compromiso laboral
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	0,603
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221

**Fuente.** Cuestionario de la cultura organizacional y del grado de compromiso laboral.

El coeficiente de correlación, asociado a la prueba de 0,603, con una significación menor de 0,001, es inferior al valor crítico de 0,05. Por tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; porque la cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $r_s = 0,603$ ;  $p < 0,001$ ).

**Figura N° 10. Correlación entre la cultura organizacional y el nivel de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



La pendiente de correlación positiva, altamente significativa, indica que cuantos mayores son las puntuaciones a favor de la cultura organizacional fuertes son también las puntuaciones del grado de compromiso laboral.

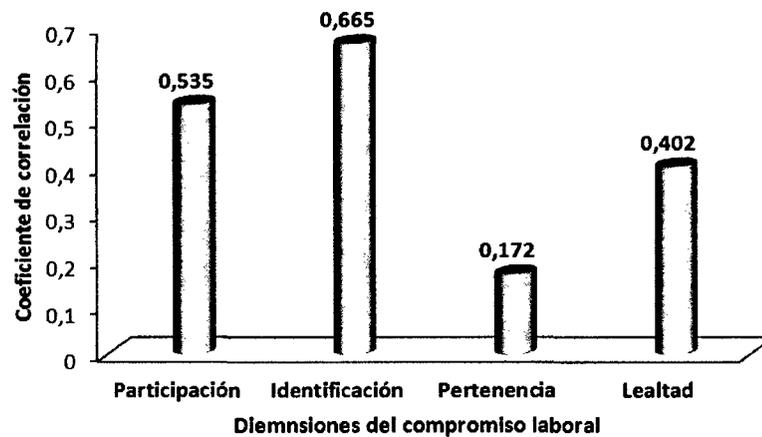
**Tabla N° 11. Correlación entre la cultura organizacional y las dimensiones del compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Cultura organizacional</b>
Participación	Coeficiente de correlación	0,535
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Identificación	Coeficiente de correlación	0,665
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Pertenencia	Coeficiente de correlación	0,172
	Sig. (bilateral)	0,010
	N	221
Lealtad	Coeficiente de correlación	0,402
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional y del grado de compromiso laboral

De las dimensiones del grado de compromiso laboral, la identificación ( $r_s = 0,665$ ;  $p < 0,001$ ) y participación ( $r_s = 0,535$ ;  $p < 0,001$ ) se correlacionan con mayor intensidad con la cultura organizacional, a un nivel altamente significativo, alcanzando un grado medio de 0,501 – 0,74.

**Figura N° 11. Correlación entre la cultura organizacional y las dimensiones del compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



La identificación ( $r_s = 0,665$ ;  $p < 0,001$ ) y participación ( $r_s = 0,535$ ;  $p < 0,001$ ) se correlacionaron con mayor intensidad con la cultura organizacional.

**Tabla N° 12. Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**

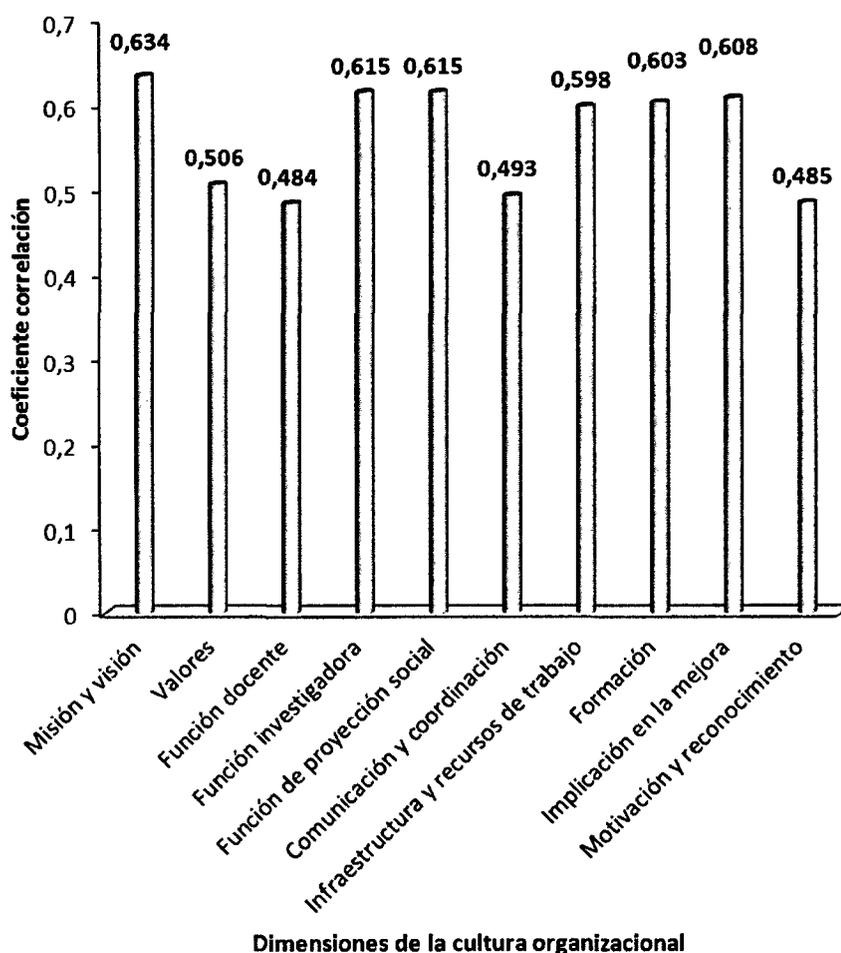
	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Compromiso laboral</b>
Misión y visión	Coeficiente de correlación	0,634
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Valores	Coeficiente de correlación	0,506**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Función docente	Coeficiente de correlación	0,484
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Función investigadora	Coeficiente de correlación	0,615
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Función de proyección social	Coeficiente de correlación	0,615
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Comunicación y coordinación	Coeficiente de correlación	0,493
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Infraestructura y recursos de trabajo	Coeficiente de correlación	0,598
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Formación	Coeficiente de correlación	0,603
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Implicación en la mejora	Coeficiente de correlación	0,608
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221
Motivación y reconocimiento	Coeficiente de correlación	0,485
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	221

**Fuente:** Cuestionario de la cultura organizacional y del grado de compromiso laboral

De las dimensiones de la cultura organizacional, la misión y visión ( $r_s = 0,634$ ;  $p < 0,001$ ), función investigadora ( $r_s = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ) y función de proyección social ( $r_s = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ) se correlacionaron con mayor

intensidad con el grado de compromiso laboral, a un nivel altamente significativo, alcanzando un grado medio (0,501 – 0,74).

**Figura N° 12. Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2011**



La misión y visión ( $r_s = 0,634$ ;  $p < 0,001$ ), función investigadora ( $r_s = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ) y función de proyección social ( $r_s = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ) de la cultura organizacional se correlacionaron con mayor intensidad con el grado de compromiso laboral.

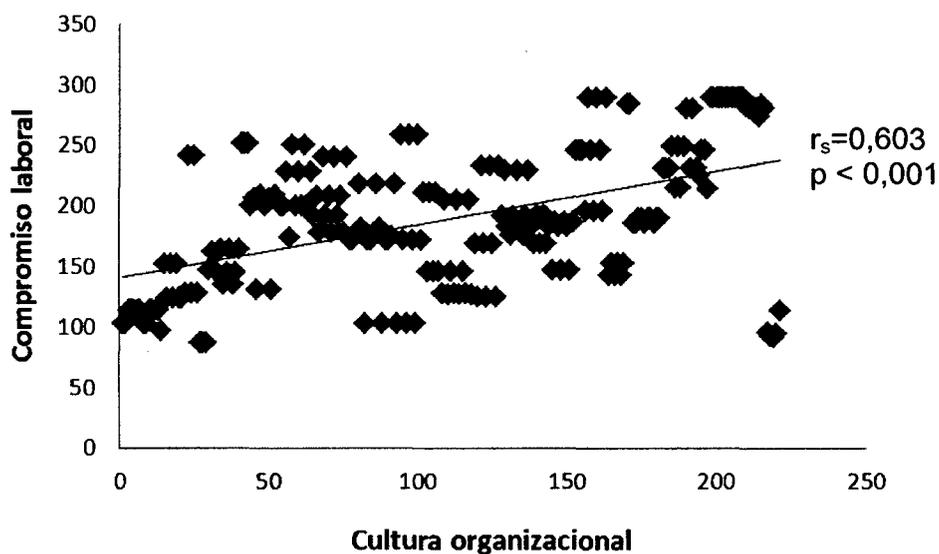
## 4.2 Prueba de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

La cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho–2010.

$$H_0 : r_s (XY) = 0$$

$$H_i : r_s (XY) > 0$$

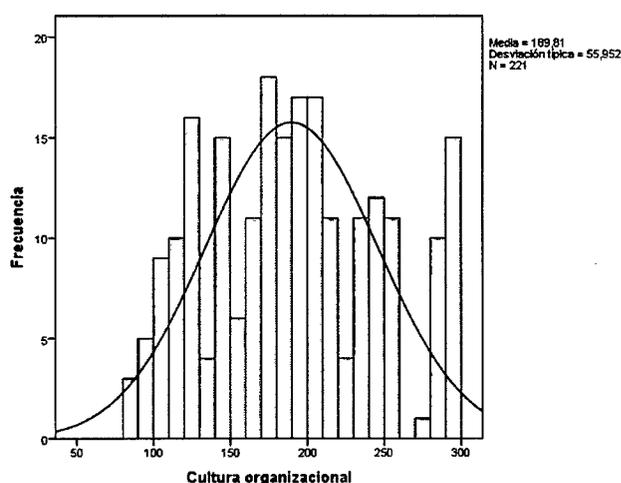


El coeficiente de correlación, asociado a la prueba de 0,603, con una significación menor de 0,001, es inferior al valor crítico de 0,05. Por tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, porque la cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $r_s = 0,603$ ;  $p < 0,001$ ).

#### 4.2.2 Hipótesis específicas

- a) La cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es débil según la percepción de los docentes.

Dimensiones	Categoría	
	Débil	Fuerte
Cultura organizacional	61 - 183	184 - 305

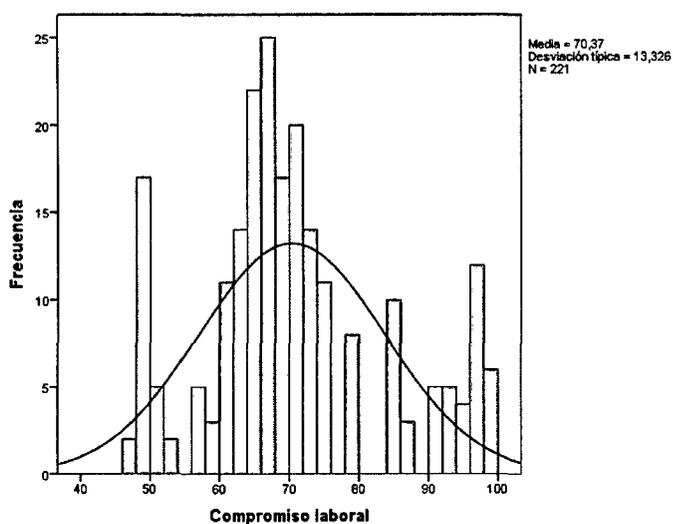


$$IC95\% = 182,44; 197,18$$

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la cultura organizacional es caracterizada como fuerte, según la media aritmética (189,81), con una tendencia a débil, porque las puntuaciones se sitúan en el tercio inferior del intervalo de 184–305 puntos. Por tanto, la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga no es débil.

b) El grado de compromiso laboral es bajo en los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.

Dimensiones	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
Compromiso laboral	21 – 49	50 – 77	78 – 105



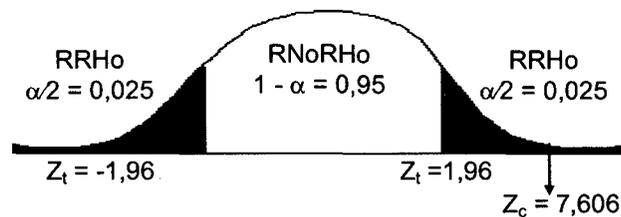
IC95% = 68,61; 72,13

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, según la media aritmética (70,37), el grado de compromiso laboral docente fue caracterizado como medio (regular), con tendencia a alto, porque las puntuaciones se sitúan en el tercio superior del intervalo de 50–77 puntos. Por tanto, el grado de compromiso laboral no es bajo.

- c) La cultura organizacional incide significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

$$H_o: \check{\mu}_d = \check{\mu}_f$$

$$H_i: \check{\mu}_d \neq \check{\mu}_f$$



El valor  $Z_c$ , asociado a la prueba "U" de Mann – Whitney de 7,606, es superior al valor crítico de 1,96. Por tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, porque la cultura organizacional incide significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $Z_c = 7,606 > Z_t = 1,96$ ;  $p < 0,001$ ).

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

La cultura organizacional es polisémica en cuanto se refiere a su conceptualización. Para el presente estudio, la cultura organizacional se define como el conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social; facilitan, ordenan, limitan y potencian los intercambios sociales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado. Por esta razón, Etkin y Schvarstein<sup>48</sup> caracterizan a la cultura organizacional como los modos de pensar, creer y hacer las cosas en un sistema organizativo.

La cultura organizacional es un constructo flexible, por las diferentes dimensiones que la componen y la dinámica, en el sentido que está en constante cambio. Por tanto, su identificación es necesaria para el diseño y la implementación de planes y programas de intervención.

Roca<sup>49</sup> caracterizó a la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga como débil; según su percepción, el 58,1 % de docentes señala que la gestión universitaria se orienta predominantemente a las personas antes que al

---

<sup>48</sup> ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. 1992. Riesgos de la cultura organizacional. En: Antología Básica. La gestión como quehacer escolar. México: UNP.

<sup>49</sup> ROCA, S. 2012. Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

equipo; por esta razón, el gobierno de la universidad está en función a intereses de grupo, mas no en beneficio de la comunidad universitaria.

Por su parte, Ventura<sup>50</sup>, en la Universidad Alas Peruanas, determinó una cultura organizacional fuerte, percibida por el 51,1% de docentes.

Caracterizar la cultura organizacional como débil o fuerte refleja el grado de intensidad con que se manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultural.

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la cultura organizacional es caracterizada como fuerte según la media aritmética (189,81) y la mediana (188), con una tendencia a débil; porque las puntuaciones se sitúan en el tercio inferior del intervalo de 184–305 puntos (Tabla N° 01). Porcentualmente, el 52,5 % de docentes percibe como fuerte a la cultura organizacional y 44,8 % como débil (Tabla N° 02).

La consolidación de una cultura fuerte es el ideal de toda organización. Existe una cultura fuerte para el personal docente que responde a los estímulos, debido a su adaptación a los valores de la organización. En tal circunstancia, contribuye con la organización y a funcionar con mayor efectividad. Por el contrario, una cultura débil refleja la escasa alineación con los valores de la organización, con incidencia negativa en su funcionamiento.

La cultura organizacional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es fuerte, pero con una tendencia a débil. Existe la necesidad de fortalecer algunas dimensiones críticas para afianzar los sentimientos de adhesión a las normas, creencias y valores de la institución. Las dimensiones más críticas y caracterizadas como débiles fueron la función docente (68,3 %), valores (67 %), proyección social (62 %), motivación y reconocimiento (61,1 %) e implicación de mejora (60,2 %) (Tabla N° 03).

---

<sup>50</sup> VENTURA, T. 2012. El ejercicio de la cultura organizacional y su relación con la motivación y expectativas laborales en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Filial Ayacucho. [Tesis de Doctorado]. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.

En cuanto al compromiso laboral, Meyer y Allen<sup>51</sup> lo definen como un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización.

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Hernández<sup>52</sup>, en el año 2008, identificó un grado medio en el 55,6 % de docentes, alto en el 25,9 % y bajo en el 18,5 %.

De igual forma, Simbrón<sup>53</sup>, en el año 2009, determinó que el 47,7 % de los docentes universitarios mostraban un grado de compromiso laboral medio.

En la muestra en estudio, según la media aritmética (70,37), y la mediana (68), el grado de compromiso laboral docente fue caracterizado como medio (regular), con tendencia a lo alto; porque las puntuaciones se sitúan en tercio superior del intervalo de 50–77 puntos (Tabla N° 04).

Porcentualmente, el 67,4 % de docentes expresa un grado de compromiso laboral medio, 24 % alto y 8,6 % bajo (Tabla N° 05); evidenciando una tendencia similar a los hallazgos de Hernández y Simbrón.

El compromiso laboral es un elemento clave para el éxito de cualquier organización. Los principios de la teoría moderna de administración recomiendan tomar en cuenta el comportamiento de los empleados para alcanzar logros institucionales importantes.

El grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es medio o regular y necesita transitar a la categoría alta para mejorar los servicios educativos y potenciar su participación en el logro de los objetivos y metas institucionales. Las dimensiones de participación y lealtad alcanzaron la categoría media (55,2

---

<sup>51</sup> MEYER, J.; ALLEN, N. (1997), Commitment in the workplace: Theory, research and application. California: Sage Publications.

<sup>52</sup> HERNANDEZ, I. (2008). Inteligencia emocional y su relación con el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. [Tesis de Maestría]. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.

<sup>53</sup> SIMBRÓN, M. (2010). Clima organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes. [Informe Docente de la Facultad de Ciencias Sociales]. Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

%), mientras que la pertenencia a la categoría baja (55,2 %) y alta la identificación (65,6 %) (Tabla N° 06).

Significa que el deterioro del sentimiento de pertenencia es el principal problema que obstaculiza el tránsito hacia niveles más altos de compromiso laboral, evidenciando cierto grado de desarraigo con la institución y que debería ser superado con el esfuerzo conjunto de todos sus estamentos, anteponiendo los intereses colectivos antes que los personales o de grupo.

Para Hernández<sup>54</sup>, un docente con un nivel óptimo de compromiso laboral conserva una inteligencia emocional alta; se preocupa permanentemente por la buena marcha de la institución, se identifica con ella y contribuye con el fortalecimiento de la buena imagen institucional. Los docentes universitarios comprometidos se desempeñan con mayor eficiencia, están contentos en sus trabajos y les gusta laborar en la institución que los acogió; sin embargo, los docentes escasamente comprometidos, antes de orientar sus esfuerzos en pro de la institución, la desprestigian o no se identifican con ella, motivo por el cual, la reputación corporativa disminuye. Los docentes que no están comprometidos con la institución trabajan a presión o perciben que no son valorados por sus servicios, situación que interfiere en su desempeño laboral, pese a que constituye el potencial humano más importante en la formación de futuros profesionales de la región.

Analizando la relación de variables, se observa que todos los docentes con bajo grado de compromiso laboral caracterizaron a la cultura organizacional como débil (8,6 %); mientras que el mayor porcentaje de docentes con grado de compromiso laboral alto identificaron la cultura organizacional como fuerte (21,3%). (Tabla 07).

Kirschner<sup>55</sup> señala que la cultura organizacional facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

---

<sup>54</sup> HERNANDEZ, I. 2008. Inteligencia emocional y su relación con el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. [Tesis de Maestría]. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.

<sup>55</sup> KIRSCHNER, A. 2006. La responsabilidad social de la empresa. Revista Nueva Sociedad; 202 (1). España.

Sirve como un mecanismo de control y sensatez que guía y moldea la actitud y el comportamiento de los empleados.

Mowday, Porter y Steers<sup>56</sup> consideran que el compromiso organizacional se relaciona con tres factores: a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de una organización, b) una disposición o motivación a realizar un esfuerzo considerable por la organización, c) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, la cultura organizacional incide en el comportamiento de los empleados. Una cultura fuerte acrecienta el grado de compromiso laboral docente; mientras que una cultura débil la deteriora.

El grado de compromiso laboral promedio en los docentes que caracterizaron la cultura organizacional como débil fue de  $62,24 \pm 9,041$ , con una mediana de 66 puntos; mientras que en los docentes que caracterizaron la cultura organizacional como fuerte de  $76,96 \pm 12,603$ , con una mediana de 73 puntos. Comparando las medianas, se observa una diferencia de 7 puntos (Tabla N° 08) y estadísticamente fue significativa según el estadígrafo "U" de Mann – Whitney ( $Z_c = 7,606$ ;  $Z_t = 1,96$ ;  $p < 0,001$ ). Vale decir, que la cultura organizacional incidió significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes (Tabla N° 09).

Para Charón<sup>57</sup>, la cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan como miembros de una organización.

Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir su propia cultura, que es reflejo de la mentalidad que predomina entre los empleados e incide significativamente en el grado de compromiso laboral.

---

<sup>56</sup> MOWDAY, R. T.; PORTER, L.; STEERS, R. 1982. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

<sup>57</sup> CHARÓN, L. 2007. Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Revista Ciencia en su PC; 5 (1). Cuba.

Al aplicar el Coeficiente de Correlación "Rho" de Spearman, se demostró la veracidad de la hipótesis general, en el sentido que la cultura organizacional incidió directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes ( $r_s = 0,603$ ;  $p < 0,001$ ) (Tabla N° 10).

Cuanto más fuerte es la cultura organizacional mayor el compromiso laboral que muestran los docentes universitarios, porque se sienten parte de la institución y están involucrados en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Por desagregado, la cultura organizacional incidió con mayor intensidad en el grado de identificación ( $r_s = 0,665$ ;  $p < 0,001$ ), seguido de la participación ( $r_s = 0,535$ ;  $p < 0,001$ ) con correlaciones medias (0,50 - 0,75). Tuvo menor incidencia en el grado de lealtad ( $r_s = 0,402$ ;  $p < 0,001$ ) y pertenencia ( $r_s = 0,172$ ;  $p = 0,010$ ), mostrando correlaciones débiles (menores de 0,50) (Tabla N° 11).

Las dimensiones de la cultura organizacional que más incidieron en el compromiso laboral fueron la misión y visión ( $r_s = 0,634$ ;  $p < 0,001$ ), la función investigadora ( $r_s = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ), proyección social ( $r_s = 0,615$ ;  $p < 0,001$ ), implicación de mejora ( $r_s = 0,608$ ;  $p < 0,001$ ), formación ( $r_s = 0,603$ ;  $p < 0,001$ ), infraestructura y recursos de trabajo ( $r_s = 0,598$ ;  $p < 0,001$ ) y los valores ( $r_s = 0,506$ ;  $p < 0,001$ ) con correlaciones medias (0,50 - 0,75). Las dimensiones con menor incidencia fueron la comunicación y coordinación ( $r_s = 0,493$ ;  $p < 0,001$ ), motivación y reconocimiento ( $r_s = 0,485$ ;  $p < 0,001$ ) como la función docente ( $r_s = 0,484$ ;  $p < 0,001$ ), con correlaciones de grado débil (menores de 0,50).

## CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es fuerte según la percepción de los docentes ( $\bar{x} = 189,81$ ; IC95% = 182,44; 197,18), influenciada por caracterizar como sólida la función investigadora, la infraestructura y los recursos de trabajo, la formación, la misión y visión.
2. El grado de compromiso laboral es regular en los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $\bar{x} = 70,37$ ; IC95% = 68,61; 72,13) con un nivel medio de pertenencia y bajos niveles de participación y lealtad.
3. La cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $r_s = 0,603$ ;  $p < 0,001$ ). Es decir, cuanto más fuerte es la cultura organizacional mayor el compromiso laboral que muestran los docentes universitarios.
4. La cultura organizacional incide significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ( $Z_c = 7,606$ ;  $Z_t = 1,96$ ;  $p < 0,001$ ).

## **RECOMENDACIONES**

1. Al Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, implementar programas de fortalecimiento de la comunicación interna, de reconocimiento e incentivos por buen desempeño, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional y acrecentar el grado de compromiso laboral docente.
2. A la Oficina General de Investigación e Innovación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, evaluar en forma periódica la cultura organizacional y el grado de compromiso laboral de los docentes. Esta información permitirá a las autoridades universitarias la asunción de decisiones oportunas para acrecentar la imagen social de la institución y optimizar el desempeño docente.
3. Al personal docente y administrativo de esta casa superior de estudios, mayor involucramiento en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional en las dimensiones de valores, función docente, proyección social, comunicación y coordinación, motivación y reconocimiento e implicación en la mejora, porque fueron caracterizadas como débiles en la presente investigación.
4. Continuar con el estudio de las subculturas organizacionales en las diferentes facultades; permitirá la implementación específica de planes y programas de intervención para optimizar el compromiso laboral docente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, S. (2001) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología* (tesis de licenciatura). Lima: Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP. de Comunicación Social. Universidad Mayor de San Marcos; 2001.
2. Añez, S. (2008) *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chacín.
3. Armstrong, M. (1991) *Gerencia de recursos humanos*. España: Fondo Editorial Legis.
4. Blau, G. et al. (1993). *On developing a general index of work commitment*. Washington: Journal of Vocational Behavior; 42 (1).
5. Castro, J. (1989) *Were did the Gung-Ho go?* Washington: Time International.
6. Charón, L. (2007) *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Cuba: Revista Ciencia en su PC; 5 (1).
7. Chiavenato, I. (1998) *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
8. Deal, T., Kennedy, A. (1985) *Cultura Corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
9. Etkin, J. & Schvarstein, L. (1992). *Riesgos de la cultura organizacional*. En: Antología básica. La gestión como quehacer escolar. México: UNP.
10. Fernández, J. (2008). *Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria*. Argentina: FEEyE – UNCuyo.
11. Fleury, A. (1989). *Cultura y poder en las organizaciones*. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.

12. García, S. & Dolan, S. (1997) *La dirección por valores*. España: Mc Graw - Hill. Interamericana de España, S.A.
13. Gordon, M. et al. (1980) *Commitment to the union: development of a measure and a examination of its correlates*. Washington: Journal of Applied Psychology Monograph; 65 (4).
14. Granell, H. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: IESA.
15. Grajales, T. & Araya, E. (2001) *Escala del grado de satisfacción en el trabajo entre empleados universitarios*. México: Universidad de Montemorelos.
16. Granell, H. (1997) *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
17. Guedez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
18. Hernández, I. (2008) *Inteligencia emocional y su relación con el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (tesis de maestría)*. Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.
19. Hunt, J. (1993) *La dirección de personal en la empresa*. España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.
20. Kirschner, A. (2006) *La responsabilidad social de la empresa*. España: Revista Nueva Sociedad; 202 (1).
21. Maanen, J. (1989) *Processando pessoas: estratégias de socialização organizacional*. En: M. FLEURY & R. FISCHER (Orgs.). *Poder e culturas nas organizações* (Parte I). São Paulo: Atlas.
22. Meléndez, L. (2004) *Actitud organizacional del profesor universitario*. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia; 9 (6).
23. Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California: Sage Publications.

24. Miranda, R. T. (2008) *Teoría organizacional*. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
25. Morrisey, G. (1996) *Planeación táctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
26. Mowday, R. T.; Porter, L. & Steers, R. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
27. Perdomo, A. & Thames, L. *Descripción de los elementos que inciden en el desarrollo del clima organizacional del fondo nacional de becas. aportes de trabajo social (tesis de licenciatura)* Costa Rica: Facultad de Ciencias Sociales - Carrera de Trabajo Social. Universidad de Costa Rica; 2008.
28. Porter, L. & Smith, F. (1979) *The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions*. California: Unpublished manuscript. Graduate School of Administration, University of California at Irvine.
29. Roca, S. (2012) *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (tesis de maestría)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
30. Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional (6ª ed.)*. México: Prentice-Hall.
31. Ruiz, Carlos (2008) *Confiabilidad*. Venezuela: Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
32. Serna, H. (1997) *Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. Colombia: 3R Editores.
33. Simbrón, M. (2010) *Clima organizacional y su incidencia en el grado de compromiso laboral de los docentes*. Ayacucho: Informe Docente de la

Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

34. Saunders, G. (1991). *El compromiso empresarial*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.
35. Valle, R. (1995) *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
36. Ventura, T. (2013) *El ejercicio de la cultura organizacional y su relación con la motivación y expectativas laborales en los docentes de la Universidad Alas Peruanas – Filial Ayacucho* (tesis de doctorado). Ayacucho: Universidad Alas Peruanas.
37. Werner, W. & Davis, K. 1995. *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana de México.



## **ANEXO**

01. Matriz de consistencia
02. Cuestionario del compromiso laboral
03. Cuestionario de la cultura organizacional
04. Formularios de validez de expertos

Anexo 01

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL GRADO DE COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES. UNSCH, AYACUCHO - 2011**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<p><b>Problema general</b>                      ¿La cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho – 2011?</p> <p><b>Problemas específicos:</b>                      a) ¿Cuál es la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según la percepción de los docentes?                      b) ¿Cuál es el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho?                      c) ¿En qué medida la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?</p>	<p><b>Objetivo general</b>                      Determinar cómo la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho – 2011.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>                      a) Evaluar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según la percepción de los docentes.                      b) Evaluar el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.                      c) Establecer en qué medida la cultura organizacional incide en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p><b>Hipótesis general</b>                      La cultura organizacional incide directamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho – 2011.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b>                      a) La cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es débil según la percepción de los docentes.                      b) El grado de compromiso laboral es bajo en los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.                      c) La cultura organizacional incide significativamente en el grado de compromiso laboral de los docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p><b>Independiente</b>                      X: Cultura organizacional                      X1. Misión y visión                      X2. Valores                      X3. Función docente                      X4. Función investigadora                      X5. Función de proyección social                      X6. Comunicación y coordinación                      X7. Infraestructura y recursos de trabajo                      X8. Formación                      X9. Implicación en la mejora                      X10. Motivación y reconocimiento</p> <p><b>Dependiente</b>                      Y: Grado de compromiso laboral:                      Y1. Pertenencia                      Y2. Identificación                      Y3. Participación                      Y4. Lealtad</p>	<p><b>Enfoque de investigación</b>                      Cuantitativo  <b>Tipo de investigación</b>                      Correlacional  <b>Diseño de investigación</b>                      No experimental transversal  <b>Población</b>                      516 (100 %) docentes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011)  <b>Muestra</b>                      221 (42.8 %) docentes, determinada a través de la siguiente fórmula estadística:  <math display="block">n = \frac{NZ^2 pq}{[e^2 (N)] + [Z^2 pq]}</math>  <b>Técnicas de recolección de datos</b>                      Encuesta  <b>Instrumentos de recolección de datos</b>                      Cuestionario de la cultura organizacional, de elaboración propia. Cuestionario del grado de compromiso laboral, de Grajales y Araya (2001), modificado.  <b>Procesamiento de datos</b>                      En el análisis estadístico de los datos, se empleará el coeficiente de correlación de Pearson, al 95 % de nivel de confianza.</p>



alguna alternativa de solución.					
4. Aquí, en mi Escuela de Formación Profesional, no se consulta nuestra opinión.					
5. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta Escuela de Formación Profesional.					
6. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
7. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a que esta Escuela de Formación Profesional sea exitosa.					
8. Fue una buena decisión trabajar en esta Escuela de Formación Profesional.					
9. Encuentro que mis valores y los valores de la Escuela de Formación Profesional son muy similares.					
10. Hablo sobre esta Escuela de Formación Profesional a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
11. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta Escuela de Formación Profesional.					
12. Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta Escuela de Formación Profesional.					
<b>PERTENENCIA</b>					
13. No tengo la sensación de pertenecer a la Escuela de Formación Profesional.					
14. Trabajar en esta Escuela de Formación Profesional es una equivocación de mi parte.					
15. Siento que no soy parte de la Escuela de Formación Profesional.					
16. Si pudiera, no elegiría esta Escuela de Formación Profesional para trabajar.					
17. En el momento que entre a trabajar en esta Escuela de Formación Profesional, me sentí defraudado.					
<b>LEALTAD</b>					
18. Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.					
19. Para mí esta es una de las mejores escuelas de formación profesional posibles para trabajar.					
20. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los directivos hagan lo que deben.					
21. Anhele tener un trabajo diferente.					

Fuente: Grajales y Araya, 2001

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA SOCIAL**

**Anexo 03**

**CUESTIONARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**INSTRUCTIVO**

Este cuestionario, de la cultura organizacional, puede contribuir a detectar la existencia de una o más creencias disfuncionales dentro de la organización que deberían ser corregidas. Lea detenidamente el listado de declaraciones y marque con un aspa (X) la alternativa que mejor describe su experiencia personal.

Nº	DECLARACIONES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>					
1	La UNSCH genera tecnología y cultura.					
2	La UNSCH promueve tecnología y cultura.					
3	La UNSCH difunde tecnología y cultura.					
4	La UNSCH forma profesionales con capacidad creativa.					
5	La UNSCH forma profesionales con capacidad innovadora.					
6	La UNSCH forma profesionales con capacidad de liderazgo.					
7	La UNSCH promueve los principios éticos y valores.					
8	La UNSCH está comprometida con el desarrollo humano de la región.					
9	La UNSCH está comprometida con la excelencia académica.					
	<b>VALORES</b>					
10	La administración de los recursos humanos es transparente.					
11	La administración de los recursos financieros es transparente.					
12	La administración de los recursos financieros es honesta.					

13	La UNSCH promueve la tolerancia entre los estamentos: docente, estudiante y administrativo.					
14	La UNSCH promueve la identidad cultural.					
15	La UNSCH asume su responsabilidad social.					
	<b>FUNCIÓN DOCENTE</b>					
16	La carga docente entre los miembros de mi departamento está bien distribuida.					
17	Estoy satisfecho con las asignaturas que tengo asignadas por mi departamento.					
18	Considero adecuado el número de créditos que imparto.					
19	La organización de la docencia en el mi departamento (horarios, calendario, etc.) es eficaz					
20	La asignación de cursos está en función a las capacidades del profesorado.					
21	En general, los planes de estudio en los que enseño son adecuados.					
	<b>FUNCIÓN INVESTIGADORA</b>					
22	La UNSCH me ofrece condiciones para realizar mis investigaciones.					
23	Estoy integrado en un grupo de investigación de mi departamento.					
24	Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a la investigación.					
25	La investigación que realizo contribuye a actualizar mi actividad docente.					
26	Considero que mi productividad investigadora es alta.					
27	Estoy satisfecho con la subvención económica de la UNSCH para realizar investigaciones.					
28	Estoy satisfecho con la proyección nacional/internacional de mi investigación					
	<b>FUNCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL</b>					
29	La UNSCH forma profesionales de acuerdo a la realidad de la región y el país.					
30	La UNSCH está comprometida con la solución de los problemas de la región.					
31	La UNSCH contribuye en la solución de los problemas de la región.					
32	La UNSCH asume su liderazgo en la solución de los problemas de la región.					
33	La UNSCH promueve las alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas y privadas.					
34	La UNSCH aporta en la formulación de políticas públicas.					
	<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>					
35	La UNSCH me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo.					
36	La comunicación entre las diferentes unidades de la UNSCH es eficaz.					
37	La coordinación de los servicios centrales con los departamentos, escuelas y facultad es buena.					
38	Los mecanismos de coordinación de titulación son eficaces para tomar decisiones.					
39	Las relaciones con mis compañeros de departamento facilitan mi trabajo académico.					
40	Las relaciones con mis compañeros de centro facilitan mi trabajo docente.					

	<b>INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DE TRABAJO</b>					
41	Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones para mi trabajo con los estudiantes.					
42	Las aulas tienen los materiales necesarios para las sesiones educativas.					
43	Las aulas están limpias para desarrollar las sesiones educativas.					
44	Los recursos didácticos disponibles en mi departamento son suficientes.					
45	Las instalaciones de mi departamento son cómodas para trabajar.					
46	Las instalaciones y los recursos de la institución facilitan mi actividad investigadora					
	<b>FORMACIÓN</b>					
47	La formación del profesorado que ofrece la UNSCH cubre mis necesidades.					
48	La institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación.					
49	Necesito formación adicional para desempeñarme con mayor eficacia.					
50	Es necesario descentralizar la formación del profesorado a las facultades y escuelas.					
	<b>IMPLICACIÓN EN LA MEJORA</b>					
51	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.					
52	Mi departamento apoya las propuestas de mejora que se le plantean.					
53	Las evaluaciones institucionales realizadas en la UNSCH han servido para mejorar.					
54	En los últimos años, he percibido en la UNSCH una tendencia a mejorar.					
	<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>					
55	Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
56	Mis condiciones laborales son satisfactorias.					
57	El salario que percibo es adecuado a la labor de profesor en la UNSCH.					
58	Considero positiva la política de remuneraciones según categoría del profesorado.					
59	La UNSCH me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
60	El nombre y prestigio de la UNSCH son gratificantes para mí.					
61	En general, me siento satisfecho de trabajar en la UNSCH.					

Fuente: Elaboración propia

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA SOCIAL**

**Anexo 04**

**FORMULARIO DE VALIDEZ DE EXPERTOS**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Raúl Martínez, et al  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - UNSCH.  
 1.3. Nombre del instrumento: Cuestionario de la cultura organizacional  
 1.4. Autor del instrumento: Simbrón (2011)

### II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	CRITERIOS					
		DEFICIENTE (0 - 20%)	REGULAR (21 - 40%)	BUENO (41 - 60%)	MUY BUENO (61 - 80%)	EXCELENTE (81 - 100%)
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.					90
4. Organización	Existe una organización lógica					90
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la cultura organizacional y compromiso laboral.					90
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos de la cultura organizacional y compromiso laboral.					90
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					90
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90

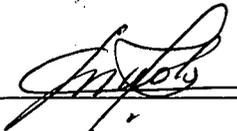
### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Excelente

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

90%

Ayacucho, junio 10 del 2011

  
 Firma

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Grado Martínez, Esteban  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - UNSCU  
 1.3. Nombre del instrumento: Cuestionario del grado del compromiso laboral  
 1.4. Autor del instrumento: Grajales y Araya (2001)

### II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		DEFICIENTE (0 - 20%)	REGULAR (21 - 40%)	BUENO (41 - 60%)	MUY BUENO (61 - 80%)	EXCELENTE (81 - 100%)
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.					90
4. Organización	Existe una organización lógica					90
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la cultura organizacional y compromiso laboral.					90
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos de la cultura organizacional y compromiso laboral.					90
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					90
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90

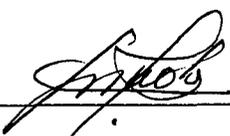
### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Excelente

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

90%

Ayacucho, Junio 10 del 2011

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: FUYA ARANZO, NICOLÁS  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: DO CENTE UNSCH  
 1.3. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
 1.4. Autor del instrumento: SIMBRÓN (2011)

### II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0 - 20%)	REGULAR (21 - 40%)	BUENO (41 - 60%)	MUY BUENO (61 - 80%)	EXCELENTE (81 - 100%)
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.					95
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					95
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos de la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					95
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					95

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EXCELENTE

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

95

Ayacucho, junio, 10 del 2011



Firma

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: EUYA ARANEO NICOLÁS
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE UNSCH
- 1.3. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DEL GRADO DE COMPROMISO LABORAL
- 1.4. Autor del instrumento: GRAJALES Y ARAYA (2001)

### II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0 - 20%)	REGULAR (21 - 40%)	BUENO (41 - 60%)	MUY BUENO (61 - 80%)	EXCELENTE (81 - 100%)
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.					95
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					95
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos de la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					95
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					95

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EXCELENTE

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

95%

Ayacucho, junio, 10 del 2011



Firma

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: AYALA GOMEZ, PEDRO  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE - UNSCH  
 1.3. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
 1.4. Autor del instrumento: SIMBROSIN (2011)

### II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0 - 20%)	REGULAR (21 - 40%)	BUENO (41 - 60%)	MUY BUENO (61 - 80%)	EXCELENTE (81 - 100%)
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.					95
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					95
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos de la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					95
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					95

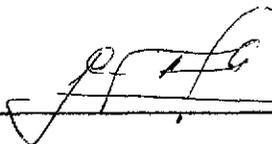
### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EXCELENTE

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

95%

Ayacucho, Junio 10 del 2011



Firma

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: AYULO GOMEZ, PEDRO  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE - UASCH.  
 1.3. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DEL G. COMPROMISO LABORAL  
 1.4. Autor del instrumento: GRADUADOS Y ARDYS (2001)

### II. DATOS ESPECÍFICOS

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0 - 20%)	REGULAR (21 - 40%)	BUENO (41 - 60%)	MUY BUENO (61 - 80%)	EXCELENTE (81 - 100%)
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.					95
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					95
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos de la cultura organizacional y compromiso laboral.					95
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					95
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					95

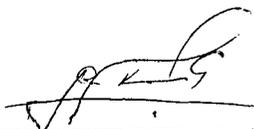
### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EXCELENTE

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

95%

Ayacucho, Junio, 10 del 2011



Firma