

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**



**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SUS  
DIMENSIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE ESTUDIANTES DE  
COMUNICACIÓN DE LA USAT-2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

**AUTOR  
CRISTHIAN ABEL LLATAS ESTELA**

**ASESOR  
MILTON FRANCISCO CALOPIÑA ÁVALO  
<https://orcid.org/0000-0002-1192-3404>**

**Chiclayo, 2021**

**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA Y  
SUS DIMENSIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE  
ESTUDIANTES DE COMUNICACIÓN DE LA USAT-2019**

PRESENTADA POR:

**CRISTHIAN ABEL LLATAS ESTELA**

A la Facultad de Humanidades de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

APROBADA POR:

Cecilia Lourdes Vidaurre Nieto

PRESIDENTE

Karl Friederick Torres Mirez

SECRETARIO

Milton Francisco Calopiña Ávalos

VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis padres y hermanos que motivaron día a día mi esfuerzo y dedicación.

Especialmente a mi madre, Nancy Estela, quien supo guiarme y aconsejarme en cada paso de mi vida.

A mi profesor Milton Calopiña por confiar en mí y darme las herramientas para este trabajo.

A mi novia Alejandra la que me impulsó día a día a no desistir con su gran amor y dedicación

## **Agradecimientos**

A Dios, en primer lugar, pues gracias a Él tengo a todas las personas adecuadas en mi vida que motivaron e impulsaron con este trabajo de investigación.

Asimismo, agradecer con el corazón a mi madre Nancy Estela, mi padre Gabriel Llatas, a mis 3 hermanos y a mi novia por dar todo de ustedes para mantenerme siempre en la línea correcta y poder inspirarme día a día.

Al Mgtr. Milton Calopiña, quien es un mentor para mí y tuvo la gran idea del tema de mi tesis, pues como miembros de la Institución interesa velar por su mejora y calidad.

Finalmente, a la Dra. Cecilia Vidaurre Nieto, por haber orientado metodológicamente en el desarrollo de esta investigación y hacer posible su culminación.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>Bases teóricas.....</b>	<b>9</b>
Modelos teóricos de la cultura corporativa .....	9
Identidad corporativa y sus componentes.....	10
Cultura corporativa: el reflejo del éxito.....	12
Funciones de la cultura corporativa .....	13
Tipos de culturas corporativas .....	14
Características de la cultura corporativa .....	15
La cultura corporativa en Denison .....	16
Cultura corporativa a nivel universitario .....	18
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>19</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>21</b>
<b>Características de la actual cultura corporativa en su dimensión IMPLICACIÓN     según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT-2019</b>	<b>21</b>
<b>Características de la actual cultura corporativa en su dimensión CONSISTENCIA     según la percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT-2019 .....</b>	<b>23</b>
<b>Características de la actual cultura corporativa en su dimensión ADAPTABILIDAD     según la percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación de la USAT- 2019     .....</b>	<b>25</b>
<b>Características de la actual cultura corporativa en su dimensión MISIÓN según la     percepción de los estudiantes la Escuela de Comunicación USAT- 2019 .....</b>	<b>27</b>
<b>Discusión de los resultados .....</b>	<b>29</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>31</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>31</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>32</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>34</b>

## Resumen

El propósito principal de esta investigación fue caracterizar la cultura corporativa y sus dimensiones según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2019, por lo cual se identificó las debilidades y fortalezas existentes en relación con esta variable y sus dimensiones. Asimismo, por el motivo que se persiguió, fue una investigación de tipo cuantitativa y de nivel descriptivo-simple, donde se utilizó como único instrumento para el recojo de los datos el cuestionario denominado “*Denison Organizational Culture Survey*”, el mismo que ha sido adaptado al idioma español por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández. Este instrumento se aplicó a una muestra representativa de estudiantes y se logró conocer los indicadores de las cuatro dimensiones de la cultura corporativa de la población de estudio. Finalmente, en el análisis de los resultados se identificó un alto grado en la dimensión de Implicación, además se determinó características deficientes en cuanto a la Consistencia de la Escuela, también se identificó débiles características en su capacidad de Adaptabilidad; y por último, en cuanto a Misión se encontró severas deficiencias a raíz de la indiferencia presentada por los miembros, siendo esta la dimensión más importante de la evaluación.

**Palabras clave:** Cultura corporativa, caracterización, dimensión.

### **Abstract**

The main purpose of this research was to characterize the corporate culture and its dimensions according to the perception of the students of the School of Communication of the Santo Toribio Catholic University of Mogrovejo in 2019, for which the existing weaknesses and strengths in relation to this variable and its dimensions were identified. Likewise, for the reason that was pursued, it was a quantitative research of a descriptive-simple level, where the questionnaire called "Denison Organizational Culture Survey" was used as the only instrument for the collection of data, the same one that has been adapted to the Spanish language by Tomás Bonavia, Vicente J. Prado and Alejandra García-Hernández. This instrument was applied to a representative sample of students and it was possible to know the indicators of the four dimensions of the corporate culture of the study population. Finally, in the analysis of the results, a high degree was identified in the dimension of Involvement, in addition to determined deficient characteristics in terms of the Consistency of the School, weak characteristics were also identified in its capacity for Adaptability; and finally, with regard to Mission, severe deficiencies were found as a result of the indifference presented by the members, this being the most important dimension of the evaluation.

**Keywords:** Corporate culture, characterization, dimension.

## Introducción

El conocer la Cultura de una empresa es de suma relevancia, pues esta incluye las actitudes, creencias y valores que comparten los miembros en diferentes áreas laborales, siendo esto el fundamento de la eficiencia del ejercicio laboral. Y es por esto que cuando se descuida y no se monitorea este aspecto de la empresa, el clima laboral puede verse afectado y el rendimiento de la empresa tarde o temprano caerá.

Asimismo, una inadecuada cultura puede traer como consecuencia algunos problemas en la salud mental y también física de los trabajadores como consecuencia del estrés laboral que se puede generar por no sentirse identificado con la empresa y sus objetivos, sea por el trato laboral inadecuado o falta de motivación y comunicación que debe existir para una adecuada y exitosa relación.

Y todo ello, en una universidad también se puede ver reflejado estas consecuencias, ya sea para los mismos profesores y trabajadores administrativos, o hasta para los mismos alumnos que por falta de una adecuada cultura organizacional llegan a desmotivarse del estudio o del recinto universitario, también a originar habladurías que afecten directamente a los altos cargos, asimismo, hasta pueden llegar a sublevarse con la autoridad por una falta de comunicación interna.

Por tanto, una mala cultura organizacional originará verdadero perjuicio no solo a los trabajadores de la empresa, sino también a la misma empresa porque puede originar una excesiva rotación del personal o estudiantil, que implicaría gastos no previstos o retraso en el alcance de los objetivos y las metas.

Por esta razón, se ha formulado el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cuáles son las características de la cultura corporativa y sus dimensiones según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2019?

Se planteó como objetivos para esta investigación, un general y 4 específicos. El objetivo general fue caracterizar la cultura corporativa y sus dimensiones según la percepción de los estudiantes que conformaron la población de estudio. Los objetivos específicos formulados fueron: a) Describir las características de la actual cultura corporativa en su dimensión **Implicación** según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2019, b) reconocer las características de la actual cultura corporativa en su dimensión **Consistencia** según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2019, c) identificar las características de la actual cultura corporativa en su dimensión **Adaptabilidad** según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2019; y por último, d) determinar las características de la actual cultura corporativa en su dimensión **Misión** según la percepción de los estudiantes la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2019.

Para una investigación se debe justificar su realización, teniendo en cuenta su relevancia teórica, práctica o social. En efecto, este trabajo tiene relevancia teórica porque permite hacer reflexión sobre el valor de la cultura organizacional para el éxito de una escuela universitaria, pues está intrínsecamente unida a su identidad y naturaleza propia. Asimismo, el valor práctico de la investigación está en que la identificación de los problemas mencionados puede llevar a la identificación de necesidades formativas en torno a la cultura corporativa de una empresa universitaria; contribuyendo a su posible solución. Finalmente, este trabajo de investigación también tiene relevancia social por su trascendencia para la sociedad, pues la cultura corporativa de una universidad influye en la formación de los futuros egresados de la universidad.

## Revisión de literatura

### Antecedentes de la investigación

**Alonzo, Bote & Ayora (2018)** investigaron la “Calidad y educación: el clima organizacional como factor en el éxito de la gestión universitaria” teniendo como objetivo analizar los componentes de la apreciación del clima de la organización entre los alumnos de una Institución Educativa de la facultad de Ingeniería, mensurados en el contexto laboral hacia una mejor calidad educativa. La investigación fue con carácter descriptivo y corte cuantitativo, con diseño no-experimental, establecido en un muestreo no-probabilístico intencional y con un cuestionario de reactivos, los cuales se integran en siete dimensiones. Además se observó que desde los resultados, la dimensión de Pertenencia e Identidad fue la primordial y más valiosa fortaleza del clima organizacional acerca del desempeño de sus ocupaciones, lo cual fue observado por los encuestados. Asimismo, los autores concluyeron que es oportuno señalar recomendaciones y acciones con el fin de atender a las debilidades reconocidas; por lo tanto, se debe encaminar a las acciones a favorecer la comunicación, el liderazgo, las condiciones laborales y el trabajo en equipo, las cuales son percibidas como debilidades por los participantes según los resultados.

**Balcazar (2018)** en su tesis titulada “Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de servicios analíticos generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison” realizó una evaluación con el fin de poder hallar los comportamientos administrativos, los rasgos culturales e incluso las estrategias empresariales, las cuales se vinculan directamente con un grupo de creencias fundamentales y de supuestos en relación a su ambiente. Teniendo como objetivo principal definir cómo la ejecución de estrategias de liderazgo y motivación perfecciona las categorías de la cultura corporativa según el modelo de Denison. Asimismo, la autora concluyó que en las labores no había Empoderamiento, el trabajo en equipo poco se estimaba y el liderazgo era escaso; en la dimensión de Consistencia se consiguió percibir que los superiores no realizaban lo que tanto pregonaban, la comunicación entre jefes y directivos no era fluida; además había carencia de consistencia en el desempeño laboral; en tanto en la dimensión de Adaptabilidad observó que los trabajadores no eran flexibles teniendo una nula actitud al cambio, además existía alta rotación de trabajadores; por último, en tanto a la dimensión de Misión, se descubrió una considerable desinformación de los encuestados acerca de las diversas estrategias de la empresa, además tampoco tenían conocimiento de la visión de ella.

Asimismo, esta investigación citada se ha tomado como antecedente de estudio para la presente investigación, pues tomó un instrumento planteado por Denison, el cual es el mismo usado en la presente investigación. Además, ayuda a poder entender mejor sus diferentes dimensiones y la importancia de estas.

**Chung (2017)** en la tesis doctoral “Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016” realizó un análisis para determinar cuánto influye la cultura corporativa en el vínculo entre la práctica de gestión del conocimiento y el liderazgo en las facultades de la UNPRG. Asimismo, esta investigación fue de corte cuantitativo, con diseño no experimental de tipo correlacional, deductivo y analítico, en un modelo de 100 trabajadores administrativos y 50 profesores. Asimismo, con el fin de recolectar información se empleó el Denison Organizational Culture Survey (DOCS) de Fey & Denison (2003), con el fin de medir la Cultura de la institución. Por tanto, el autor encontró en sus resultados que el comportamiento de liderazgo transaccional y transformacional forman impactos relevantes en el desempeño de gestión del conocimiento. Además, reveló que la influencia del comportamiento de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento estriba de las tipologías de la cultura corporativa. Finalmente, concluyó que la cultura organizacional efectivamente controla el vínculo entre

liderazgo transformacional y las prácticas de gestión de conocimiento, mas no controla la relación entre sus comportamientos.

**Salazar (2018)** en la tesis “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo” se apreció un gran énfasis en analizar y describir a los diferentes elementos encontrados en la cultura organizacional y su influencia en los colaboradores de la empresa. Es por ello que este estudio contribuyó en la retroalimentación en los fenómenos que abarcan el comportamiento, por lo cual se puede planear acciones correctivas que encaminen hacia un perfeccionamiento del desempeño y conducta de sus miembros. Asimismo, el autor concluye que el estudio arroja que un 50% de los colaboradores perciben una cultura organizacional favorable; además, el desempeño laboral alcanza una calificación óptima que señala una buena influencia en este factor.

**Collantes & Hernandez (2015)** en la tesis “Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres ubicada en la ciudad de Tarapoto – San Martín” buscó conocer qué tipo de cultura organizacional posee la compañía desde el conocimiento de sus trabajadores, cuyo objetivo principal es medir el efecto de su cultura y cuan relevante era para su desempeño cotidiano de los colaboradores. Por consiguiente, los autores concluyeron su investigación exponiendo que el tipo de cultura que posee la empresa es burocrática fuerte, pero el conocimiento sobre esta cultura en la empresa es deficiente, por el mismo hecho de que la mayoría de trabajadores son de nuevo ingreso. Además, añadieron que efectivamente la cultura organizacional tiene un vínculo con el desempeño laboral, estas dos variables van sujetas entre sí con el fin de conseguir que la parte primordial de la empresa sea conformada por los trabajadores, por lo cual haya competitividad y así cumplir las metas y objetivos trazados.

**Briceño (2017)** en la tesis “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores civiles administrativos de la FAP del ALAR3 del distrito de Cerro Colorado de Arequipa, Perú-2017” tuvo como objetivo principal el determinar el grado de relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores civiles administrativos de la FAP del ALAR3 del distrito de Cerro Colorado, para ello determinó el nivel de Satisfacción laboral que presentan los trabajadores en mención para poder establecer su correlación con su propia cultura. Por ello, la autora concluyó que, efectivamente, existe una relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal FAP del ALAR3, pues hay un trabajo armonioso.

## **Bases teóricas**

### **Modelos teóricos de la cultura corporativa**

En este apartado se presenta los conocimientos teóricos usados como base para fundamentar el presente estudio, referidos a los principales modelos teóricos que se han propuesto sobre la cultura organizacional; de los cuales se ha seleccionado el que mejor fundamenta y orienta esta investigación.

En primer lugar se presenta a **Edgar H. Schein y su modelo de cultura corporativa**. Este autor patenta tres importantes niveles de observación, los cuales son necesarios para recoger datos minuciosos sobre la cultura de una empresa, y que no son independientes ni estáticos, ya que se relacionan entre sí. De este modo, Sheen (2016) distingue tres niveles, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Primer nivel: Los Artefactos.** (El externo) Son los elementos visibles, pero no siempre descifrables. Por ejemplo: Disposición de espacios de trabajo, código de vestir, normas escritas, infraestructura de la institución, los signos visuales, los patrones de conducta audibles o visibles y otros documentos.

- **Segundo nivel: Los Valores.** (el intermedio) Es la manera de como se vinculan y ejecutan poder los individuos, además ayudan a entender el comportamiento de los trabajadores y el motivo de existir de los elementos del nivel externo.

- **Tercer nivel: Creencias básicas.** (el profundo) También llamadas presunciones subyacentes básicas. Estas permiten comprender el motivo por el cual los miembros de una empresa se comportan y piensan de una determinada manera. En las creencias básicas habitan los valores inconscientes, los cuales tipifican a la empresa sin la necesidad de estar escritos. Por ejemplo: ¿qué es la igualdad en el trabajo? O ¿qué es el éxito para una empresa?

Asimismo se cita el modelo de Capriotti (2009) denominado **Existencia de Subculturas**. En este postulado, el autor señala que en una organización se puede encontrar pequeñas culturas dentro de una cultura general. Estas subculturas, sin ir en contra de la cultura global, tienen características exclusivas que enmarcan y definen los vínculos entre los integrantes del grupo. Asimismo, cuando se quiera operar sobre la Cultura Corporativa, muy aparte de considerar el aspecto general, se tiene que detectar detalladamente las subculturas existentes dentro de la empresa, con el fin de examinar la manera de cómo pueden rechazar o apoyar a la modificación de la cultura general.

Por otro lado, está el **Modelo de cultura corporativa de Denison**. El instrumento para medir la cultura corporativa empleado en este estudio está fundamentado en el Modelo de Daniel Denison, quien determina a la cultura corporativa como una estructura profunda, la cual se encuentra arraigada en los supuestos, creencias y valores de la base de los integrantes.

Al respecto Cerpa (2018) señala: “La investigación de este autor se diferencia de otros estudios ya que se basa en cómo influye la cultura en el desempeño organizacional y se centra en los rasgos culturales” (p.11). Estos rasgos culturales se refiere a características que definen a cada miembro de la empresa, las cuales se detectan a través de varios y detallados indicadores.

Por otro lado, Balcazar (2018) aprecia que este modelo de cultura organizacional se focaliza en generalizaciones comparativas de las culturas igual que los niveles de valores, con lo cual hace contraste con la mayoría de referencias que hacen hincapié en la singularidad de estas.

Como se mencionó anteriormente, este modelo se fundamenta en cuatro características o dimensiones culturales, así Balcazar (2018) expone que estas formas de actuación o tipologías de patrones de comportamiento han demostrado poseer un gran predominio en la práctica de una empresa, las cuales son conocidas como: Consistencia, Misión, Involucramiento y Adaptabilidad. Por lo tanto, cada dimensión se evalúa por tres índices y cada uno de estos a través de cinco ítems del test.

### **Identidad corporativa y sus componentes**

Toda persona conoce o tiene una idea de lo que significa la identidad, puesto que en algún momento hemos usado esa palabra en nosotros o al pertenecer a algún lugar. Puesto que cada característica o concepto de nosotros forma nuestra identidad como ser humano, la cual nos diferencia del resto de personas. Según la filosofía, la identidad es la relación que toda persona tiene consigo misma.

A raíz de los conocimientos básicos sobre identidad, se puede apreciar mejor al enfocarlo empresarialmente. Toda persona en algún momento de la vida ha pertenecido a alguna empresa o grupo social, en la cual se ha visto vinculada y ha sentido cómo la convivencia ha ido modificando su imagen, forma de pensar y hasta su manera de actuar.

Asimismo, Capriotti (2009) señala que en la historia empresarial siempre han ido modificando la definición exacta de Identidad Corporativa, puesto que al comienzo solo la enfocaban desde un aspecto visual (Enfoque de diseño) y reducían su concepción solo externamente, mas no se preocupaban por lo esencial que es la personalidad de la empresa.

Es por ello que este autor concluyó que la Identidad Corporativa está vinculada con “lo que se ve” de una empresa, cuya noción está redefinida hacia el concepto de Identidad Visual, la cual el autor la define como “la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma” (p.19), es decir, como nuestra ropa que es la expresión visual de nuestra personalidad o identidad, pero no es la definición concreta de nuestra personalidad.

Además, a raíz de lo dicho anteriormente sobre Identidad Corporativa, el autor comenta que nació un nuevo enfoque que no contradecía al anterior, sino mas bien sumaba a su definición y aquí es donde nace el Enfoque Organizacional, en el cual se aborda que la Identidad Corporativa viene a ser un cúmulo de rasgos que plasman el carácter o personalidad de una empresa.

Y por esta manera, citando a Capriotti, Jaramillo (2017) afirma con más exactitud la definición de Identidad Corporativa: “Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p. 21). Además, explica que por mencionar características “centrales” se refiere a que se encuentran en su ADN corporativo; asimismo, al decir “perdurables” explica que son los aspectos pasados, los cuales se encuentran presentes y se pretenden mantener para su futuro, es decir, son permanentes en el tiempo; y por último, en cuanto a “distintivas” hace alusión a que tiene relación con elementos diferenciales e individualizadores que tiene una empresa con relación a otras.

Continuando, también se halla dos componentes esenciales para poder ayudar en el desarrollo de la empresa. Uno de estos componentes es la razón de esta investigación, al cual Capriotti (2009) lo caracteriza como el “alma” de la Identidad Corporativa y al segundo lo caracteriza como la “mente” de esta. Asimismo, Sierra (2016) respalda la existencia de estas y las define citando a Robbins de la siguiente manera:

- **Cultura Corporativa.** Esta representa cómo es la empresa y vincula el presente y el pasado de la organización, es decir, toma como pieza fundamental a la evolución histórica de la empresa y todo lo relacionado a ella.

- **Filosofía Corporativa.** A la vez, este componente representa lo que la empresa quiere llegar a ser y relación directamente su presente con su futuro, además emplea su capacidad de perdurabilidad y distinción con el fin de alcanzar sus objetivos y metas.

De este modo, es así cómo la cultura corporativa se relaciona directamente con la identidad de una empresa y se pone en evidencia la importancia de su estudio, pues en ella se hallan los datos para lograr un mejor desarrollo interno y recae la responsabilidad del éxito de su futuro. Sin cultura, no hay identidad; y sin ella una entidad no sabría a donde ir.

## **Cultura corporativa: el reflejo del éxito**

### **Conceptualizaciones:**

Capriotti (2009) explica que en cualquier tipo de sociedad existe una larga lista de principios fundamentales que se aceptan y comparten, estas dirigen la manera de comportarse en una sociedad y son llamadas con el nombre genérico de Cultura. Asimismo, este autor añade que así como en todas las sociedades, también las empresas poseen reglas generales que guían el comportamiento personal y grupal en la entidad, a este contexto se le denomina como Cultura de la Organización o Cultura Corporativa, y la define con más precisión: “El conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (p. 24).

Uno de los autores más notables que estudian este factor empresarial es Edgar H. Shein, quien introdujo el concepto de presunciones y creencias para la Cultura Corporativa, también la definió de muchas maneras y una de ellas es citado por Pedraza, et al (2015): “...respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p. 18). Además, estos autores señalaron que una cultura tiene que verse como un conjunto de experiencias significativas e importantes, externas e internas, por las cuales los miembros de una organización han tenido que experimentar e implementar estrategias de adaptación en la empresa.

### **Importancia de la cultura corporativa**

Como bien sabemos, todo componente está orientado a la definición de la totalidad de una realidad y apoyar consecuentemente en su desarrollo. Es por ello que para tener claro qué es la cultura corporativa se debe saber también cuál es su importancia, desde la mirada de diversos autores, dentro de la identidad empresarial.

Por ello, Daft (2019) resalta la importancia de la cultura corporativa cuando dice que esta suministra un gran sentido de identidad corporativa y ocasiona en las personas un fuerte pacto con los valores y creencias que el organismo va recogiendo a lo largo de su evolución. Asimismo, el autor señala: “La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas... al responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor” (p. 377).

En ese sentido, toda organización posee su propia cultura, pues los mismos integrantes la van moldeando de a pocos con las mismas interacciones entre los dirigidos y dirigentes; es así como la cultura corporativa evoluciona gradualmente. Por ello, Chung (2017) comenta que la importancia de las permanentes interacciones entre líder y trabajador traspasa hacia los proveedores y clientes, los cuales son unos de los tantos actores externos que pueden existir para una organización y que conservan la cultura de la sociedad, la cual influye recíprocamente en los protagonistas de una entidad. Por tanto, la cultura corporativa es un artífice de la interacción cotidiana de los colaboradores y directivos de una empresa, lo cual llega a influir considerablemente de manera interna y externa, por lo que se puede deducir que si la cultura corporativa puede desarrollarse negativamente puede originar también un fracaso en la empresa.

Por otro lado, Sánchez (2017) afirma que la cultura corporativa “puede ser una herramienta importante para canalizar los mensajes y la información, que diferencia patrones de conducta a través de políticas, decisiones de la empresa y actividades. Además, de favorecer en gran medida al control organizacional y su integración” (p.63)

Como síntesis de este apartado es necesario recalcar que lo más importante de la cultura corporativa es que se debe mantener viva a la misma, lo cual es un trabajo delicado y complejo que toda empresa tiene la obligación de desarrollarlo. Pues sin un debido seguimiento, la cultura puede dirigirse por un rumbo no favorable, para ello se necesita de prácticas internas para mantener.

### **Funciones de la cultura corporativa**

Del mismo modo, la importancia de la cultura corporativa está ligada a las funciones que esta desempeña dentro de una empresa para poder causar el impacto deseado en sus integrantes.

Teniendo en cuenta la función de la integración interna de la cultura corporativa, Cruzado (2018) cita a Michael Ritter cuando afirma que la cultura corporativa posee las siguientes funciones principales:

- **La identificación:** “Respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la ‘personalidad de la organización’. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio” (p. 32). Es por ello que este perfil por un lado da mayor realce al reconocimiento externo de la organización, y por el otro lado fija posibilidades de identificación para sus propios integrantes, por lo cual aumenta la autoconciencia de cada uno de ellos.

- **La integración:** “La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos... Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?” (p. 33). De esta manera, se consolida mejor un básico entendimiento y comprensión común. De este modo, se consolida mejor el básico entendimiento y comprensión común en asuntos primordiales de la empresa.

- **La coordinación:** “Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones” (p. 44). Esto se puede lograr gracias a que los mismos trabajadores alinean su conducta a los objetivos y valores de la empresa, todo ello por convicción propia. Por esta razón, se puede decir que la cultura calma la presión de los directivos en cuanto a la toma de decisiones, al menos circunstancialmente.

- **La motivación:** “Es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera” (p. 33). Por lo tanto, esta función origina una comunidad de valores compartidos, donde los miembros compartan nociones sobre lo que es correcto e incorrecto, y qué acciones llevan al éxito o cuáles al fracaso, etc.

No obstante, siguiendo a Robbins y Judge (2017), se puede encontrar cinco funciones que se pueden resumir resaltando sus mayores características: La primera función es la de **definir fronteras**, pues esta crea contrastes entre una empresa y sus competencias. La segunda se encarga de **transmitir un sentido de identidad** a los integrantes. Por consiguiente, la tercera es **facilitar la generación de compromiso** con un interés en común, dejando el individualismo de lado. La cuarta función es **mejorar la estabilidad** del sistema social, pues “la cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados” (p. 555). Finalmente, su quinta función es la de servir como mecanismo que ofrece control y sentido para moldear y dirigir el comportamiento de sus subordinados.

## **Tipos de culturas corporativas**

### **Cultura adaptable o emprendedora**

Existen organizaciones que se caracterizan en preocuparse por sus trabajadores e intentan siempre estar actualizados con los diferentes comportamientos que nazca día a día según la evolución de la coyuntura, por lo cual a este tipo de empresas se les denominan adaptables o emprendedoras. En este contexto, Daft (2019) sostiene que “la cultura adaptable se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente”. No obstante, se puede encontrar la debilidad en que la entidad no reaccione fluida y rápidamente a la modificación del entorno y se produzca un cambio de manera gradual.

También Chung (2017) denomina a este tipo de cultura como: “cultura Adhocrática”, por la cual sostiene que en ella los directivos “asignan más recursos para la investigación y el desarrollo, y alientan la participación de los empleados en actividades de investigación creativas e innovadoras” (p. 111). Por eso se cree que esta cultura es muy necesaria en las organizaciones actuales por la flexibilidad y adaptación que exige, así como por el cambio gradual y eficaz.

### **Cultura de misión o de mercado**

En contraste con la cultura anterior, esta también está medida por el factor externo, pero no es flexible a cambios, sino que crea métodos para que los trabajadores se adecuen a su estabilidad. Es por ello que Daft (2019) dice que este tipo de cultura llegar a diferenciarse “por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito” (p.383). Es decir, los trabajadores individualmente pueden mejorar considerablemente su desempeño, teniendo como motivación recompensas que la empresa promete.

Añadiendo, Chung (2017) la denomina “cultura de competencia” y afirma que en este tipo de cultura los integrantes de la empresa poseen objetivos y metas sólidas para incrementar su recompensa mediante el logro del mercado. Asimismo, se puede decir que esta cultura busca alcanzar sus objetivos deseables y medibles, generalmente de carácter de mercado o financiero, es por esto que Briceño (2017) afirma: “La organización ni promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad” (p. 12). Esto quiere decir que la cultura de misión o de mercado pone énfasis en la tangibilidad de las ganancias directas de la empresa; por ello esta cultura llega a ser la más sensible y vulnerable a cualquier exposición al cambio por estar enfocada al entorno externo; por lo que exige siempre mantenerse sobre su línea, con cierta estabilidad.

### **Cultura burocrática**

Esta cultura, conocida por ser conservadora, necesita de un entorno estable para poder mantenerse de pie y poder cumplir sus objetivos. A diferencia de la anterior que pone más énfasis en los factores externos o de mercado, esta cultura pone énfasis en los factores internos de la empresa, tal como lo afirma Daft (2019): “La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios”.

Además el autor citado comenta que actualmente una gran parte de los directivos se alejan de este tipo de culturas, pues existe gran exigencia de una mayor flexibilidad. Sin embargo, no todos los casos son así, pues con una buena planificación y ejecución, se puede trabajar una cultura burocrática de manera óptima y con excelentes resultados.

De esta manera, Ritter (2008) sostiene que “en este tipo de cultura se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los

administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas” (p.56). Por este motivo se afirma que la autoridad, las tareas y las responsabilidades están muy claras para los miembros, asimismo, se deben cumplir estrictamente con los manuales e involucrarse con los procedimientos establecidos de la empresa.

### **Cultura de clan**

Esta cultura llega a describirse como la más flexible y adecuada para un óptimo desempeño interno. Aquí lo más importante son los trabajadores y la empresa está en un constante cambio por ello. Esta afirmación, en el marco de la cultura del clan, Ritter (2008) sostiene que aquí se antepone la lealtad, tradición, amplia socialización, compromiso personal, trabajo de equipo, influencia social y autodeterminación y exige traspasar del intercambio trabajo-salario. Por ello, el autor caracteriza a esta cultura de la siguiente manera: “El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización” (p.56). De tal manera que los valores y las normas de la organización se van transmitiendo de generación en generación a través de la existencia de los integrantes más antiguos del clan que se presentan como modelos a seguir.

Del mismo modo, Daft (2019) enfatiza que en esta cultura se halla un enfoque fundamental en la participación e interés de los integrantes de una empresa, lo cual genera respuestas positivas ante la rapidez al cambio según el entorno externo. Por ello también añade que en este tipo de cultura se halla el importante valor de proteger a los trabajadores, asegurándose de que dispongan de lo necesario para lograr que se sientan satisfechos y productivos a la vez.

### **Características de la cultura corporativa**

Como bien se sabe la cultura define y caracteriza a una empresa, ya sea positiva o negativamente. Este reflejo llega a ser el arma con la cual podrán lidiar con su entorno, lo cual producirá el éxito o fracaso de la misma. Es aquí en donde se puede observar la importancia de que una empresa tenga en claro las características de su cultura. Por todo ello, Chiavenato (2017, p. 126) detalla las seis características principales de la cultura corporativa:

- a) Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- b) Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- c) Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- d) Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- e) Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- f) Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Hace doce años, el mismo autor comentaba que la cultura corporativa posee una creciente y fuerte influencia a largo plazo en el rendimiento económico de las empresas. Sin embargo, aclaró que no solo tiene efectos positivos, sino que también puede determinar el fracaso en las mismas, por el cual este éxito o fracaso depende de cuánto influye las características de su cultura en los miembros de la empresa que llegan a adoptarlas.

Por su parte, Robbins y Judge (2017, pp. 551-552) señalan la existencia de siete rasgos primordiales que capturan la esencia de una cultura en la empresa y que cada una de estas características existen enlazados de menor a mayor:

- a) **Innovación y toma de riesgos**, Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b) **Atención a los detalles**, Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- c) **Orientación a los resultados**, Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- d) **Orientación a la gente**, Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- e) **Orientación a los equipos**, Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- f) **Agresividad**, Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- g) **Estabilidad**, Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Asimismo, a partir de distintos pioneros de la Cultura Corporativa, los cuales han coincidido y han dejado variadas aportaciones a lo largo del tiempo, Naranjo-Valencia. y Calderón-Hernández (2015) lograron hacer una recopilación de diez características que identifica a una cultura corporativa innovadora, las cuales son las siguientes: “la **creatividad**, la **libertad**/autonomía, la **tolerancia** al riesgo, el trabajo en **equipo**, la suficiencia de **recursos**, la **orientación** estratégica hacia el cliente, la toma de **decisiones**, la **participación** de los trabajadores, el **aprendizaje** continuo y la **flexibilidad**” (p. 226)

### **La cultura corporativa en Denison**

Antes hemos mencionado que la cultura corporativa está formada por elementos como valores, principios y creencias, pero en el modelo de Denison se agrega un elemento más. Así lo afirma Balcazar (2018) al citar a Daniel Denison: “el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (p. 101).

Pues bien, la cultura corporativa en Denison está vinculada con la rentabilidad sobre recursos propios, el rendimiento principal del crecimiento de las ventas, satisfacción del cliente, retorno de la inversión, satisfacción del empleado, innovación, entre otros recursos. Es por esto que Cerpa (2018) define a esta cultura como “una estructura profunda de la organización, enraizada en los valores, creencias y supuestos de la base de sus miembros” (p. 11).

En síntesis, el estudio de muchos años del autor Daniel Denison se fundamenta en cómo una cultura organizacional puede influir en el desempeño de una empresa, pero centrándose en las características culturales. Es por ello que gracias a una investigación profunda a sus aportes y sustentos, se construyó un instrumento que permita medir con facilidad cómo la cultura llega a influir en la efectividad de una empresa.

### **A) Medición de la cultura corporativa según el Modelo de Denison**

Siguiendo lo mencionado anteriormente, el instrumento fundamentado en el modelo de Denison fue escogido en la presente investigación, el cual es una adaptación al español del cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, el cual es denominado por el autor como “Denison Organizational Culture Survey” (DOCS). La adaptación es elaborado por Tomás

Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández, quienes lo definen como “una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa”.

Asimismo, este instrumento profundiza en la medición de los valores empresariales, con la cual se atiende a la clásica distinción en los postulados de Edgar H. Shein. De este modo, Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) sustentan que “estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión” (p. 16).

Además, los autores añaden que este cuestionario es una encuesta estandarizada elaborada para la evaluación y medición de la cultura organizacional, de forma que es autoadministrado de fácil comprensión y aplicado de manera rápida y sencilla. Por ende, cabe señalar que este instrumento abarca 60 indicadores, de las cuales 5 corresponden a cada una de los 12 índices o subescalas planteados en el modelo de cultura organizacional de Denison. Asimismo, este modelo junta las 12 subescalas en 4 rasgos culturales o dimensiones.

Cabe recalcar que este instrumento se creó y adaptó con la finalidad de aplicarlo para grupos universitarios, es por esa razón que se optó en aplicar en esta investigación para poder obtener resultados precisos, pues como antecedentes se puede ver que ha tenido éxito en más de 700 organizaciones.

## **B) Dimensiones y subdimensiones de la cultura corporativa en Denison**

Así como ya se ha dicho, el modelo de cultura de Denison se fundamenta en cuatro tipologías de patrones de comportamiento o características. A las cuales Balcazar (2018) señala que “han mostrado tener una gran influencia sobre el desempeño organizacional: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems” (p. 47).

Por lo tanto, es necesario detallar cada una de estas dimensiones y subdimensiones. De este modo, Cerpa (2018) señala de manera sintetizada:

**1era. Implicación.** Esta dimensión se demuestra cuando las empresas se encargan de organizarse en equipos, por los cuales desarrollan competencias. El autor señala que “en las organizaciones efectivas se caracteriza por delegar y dar poder a la gente, además de organizarse mediante equipos y reconocer la capacidad humana en todos los niveles de la organización para participar en la toma de decisiones” (p. 11). Aquí vemos la gran importancia de hacer que todos los miembros se sientan parte de la institución y que genere en ellos un compromiso con esta.

Además, el autor citado hace hincapié en que esta dimensión se resume en la siguiente pregunta: “¿Nuestra gente está alineada, comprometida y con capacidad?” y añade que dentro de esta ella se puede encontrar las siguientes subescalas: **Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.**

**2da. Consistencia.** Se puede afirmar que las empresas llegan a ser más efectivas cuando son bien integradas y coordinadas. Esto se debe a que el comportamiento de las personas están señaladas por los diversos valores que impulsan a los seguidores y líderes a llegar a un común acuerdo. Asimismo, el autor añade menciona que “la consistencia es vista como fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y alto grado de conformidad” (p. 11). Además, añade que esta dimensión se puede medir respondiendo a la pregunta: “¿Tenemos valores, sistemas y procesos para ejecutar?” y los índices a medir serían los siguientes: **Valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.**

**3era. Adaptabilidad.** “El cambio al nuevo entorno lleno de retos y desafíos es imprescindible. Las organizaciones adaptativas aprenden de sus errores, siempre ven

oportunidades, y viven de la experiencia para introducir cambios” (p. 11). Se evalúa por las siguientes subescalas: **orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.**

**4ta. Misión.** El autor contextualiza a esta dimensión señalando que “las organizaciones deben saber a dónde se dirigen, deben contar con un propósito y una dirección... Es la que define una dirección significativa de largo plazo en la organización”, es por esta razón que se evalúa respondiendo a la siguiente pregunta: “¿Sabemos a dónde nos dirigimos?”, cuyos índices son: **dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión.**

#### **Cultura corporativa a nivel universitario**

La universidad también constituye un sistema corporativo donde también existe una cultura organizacional con características específicas, de acuerdo al propósito que persigue y a la misión y visión que la definen. Estas organizaciones se han ido viendo influenciadas por la acelerada la competencia internacional y la globalización creciente. Por ello Chung (2017) señala que “la creación de mercados comunes, la creciente movilidad de estudiantes y personal y la libre circulación de capital aceleran el impulso a la reforma académica” (p. 113).

Así mismo Chung (2017), siguiendo a (Fralinger y Olson, 2007), dice que “las culturas de campus más exitosas parecen ser aquellas que apoyan tanto la cooperación grupal como el logro individual”. Lo cual indica que este autor propone a la cultura de clan como la más propia y adecuada a la universidad, porque pone énfasis en el desarrollo de las personas que integran las organizaciones.

Por eso Chung (2017), sostiene que a “nivel universitario, la cultura puede ser referida como la clave para el éxito. La cultura afecta el comportamiento del individuo en el lugar de trabajo e influye tanto en el éxito individual, así como en el de la organización” (p. 113). Por eso, con razón afirma Folch & Ion afirma: “El análisis de la cultura organizacional de una universidad es importante, está interesado en la adaptación de su cultura a los valores y el comportamiento de sus miembros. Un estado saludable de la mente fomenta la mejora permanente” (citado Por Chung, 2017, pp. 113-114)

En este sentido, el análisis de la cultura corporativa ha tomado mucha importancia en diferentes instituciones educativas a nivel mundial, pues de ella dependerá el desarrollo individual y general de la organización, que llegará a influir en su propia identidad corporativa.

Por eso sostiene Chung (2017) que “la cultura universitaria no puede ser formada por individuos que actúan solos. El intercambio y la aceptación colectiva de los mismos valores y artefactos son un papel clave común en la cultura universitaria” (p.114).

En consecuencia Chung (2017) propone básicamente tres fuentes para la cultura universitaria: “Las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las organizaciones y las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que sus organizaciones evolucionan” (p. 114). Lo que significa que estas tres fuentes son la base o fundamento de la cultura organizacional en relación a los tres niveles del modelo de Iceberg de Shein.

Asimismo, sustenta el autor citado que “La cultura universitaria también es creada por nuevas creencias, valores y suposiciones traídas por nuevos miembros y líderes”; lo cual significa que la cultura universitaria no es estática o rígida, sino que se encuentra en un constante hacerse, adaptándose permanentemente a los creencias, valores y suposiciones, tanto de los fundadores como de los nuevos que se vayan incorporando.

Por otro lado, se puede hallar dos tipos de culturas corporativas universitarias diferencia dos tipos de culturas organizacionales universitarias: fuertes y débiles. Al respecto, Chung (2017) dice: “La cultura universitaria fuerte se caracteriza por valores compartidos, normas fuertes de

comportamiento y voluntad de la facultad de obedecer estas normas”, en tanto que la cultura débil según el autor citado “se caracteriza por un desacuerdo sobre los principales valores, la ausencia de normas y la violación de las normas escritas y no escritas de comportamiento en la universidad” (p. 115).

### **Materiales y métodos**

**Tipo y nivel de investigación:** Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, este trabajo es de tipo cuantitativa, ya que buscó la medición de características de la cultura organizacional, según lo que perciben los estudiantes de la escuela de Comunicación de la USAT en el año 2019, teniendo en cuenta las dimensiones y sub dimensiones de la variable de estudio. Por tanto, esta investigación es de nivel descriptivo simple, ya que solo se llegó a describir las características de la cultura organizacional de la escuela universitaria de Comunicación-USAT, con el fin de conocer la realidad e identificar la problemática existente para que sirva de base para futuros trabajos de investigación.

**Diseño de investigación:** El diseño de la presente investigación pertenece a los diseños no experimentales porque además que no se realizó la manipulación deliberada de la variable en estudio, así como tampoco se hizo el control de variables intervinientes, se realizó el estudio de la realidad en condiciones naturales, con el fin de conocerlo descriptivamente, según lo que perciben los sujetos que intervinieron en la investigación. En este sentido, el diseño de esta investigación es de tipo transversal porque se preocupó por la recolección de datos en un solo momento, ya que se aplicó el instrumento de la investigación una sola vez y en un determinado momento.

**Población muestra, muestreo:** La población de esta investigación quedó integrada por los estudiantes de la escuela de Comunicación-USAT, matriculados en el semestre 2019-I. La muestra de esta investigación fue constituida por 92 estudiantes de la escuela de Comunicación-USAT, matriculados en el semestre académico 2019-I, quienes voluntariamente decidieron participar en la investigación, desarrollando el cuestionario aplicado. Por tal motivo, la técnica de muestreo utilizado fue el muestreo no probabilístico, por conveniencia del investigador; ya que este tipo de muestreo permitió elegir los sujetos que intervinieron en la investigación, teniendo en cuenta su aceptación y disposición; de tal manera que la conveniencia radica en la accesibilidad y proximidad de los participantes para el investigador.

**Criterios de selección:** Entre los criterios de inclusión se tuvo en consideración las características de los sujetos de la investigación, eligiéndose con preferencia los estudiantes de Comunicación-USAT, a partir del Tercer ciclo hasta el Décimo ciclo, por tener cierto conocimiento de la cultura corporativa en la escuela de Comunicación. Los criterios de exclusión fueron ciertas cualidades que pudieron interferir con la calidad de los datos que se quisieron recoger, esto es los estudiantes recién ingresantes a la mencionada escuela por su desconocimiento de la cultura corporativa en la escuela de Comunicación USAT.

### **Operacionalización de variables**

La operacionalización de la variables de estudio se ha realizado teniendo en cuenta el instrumento sobre cultura organizacional creado por Denison, el cual es adaptado al contexto hispanoamericano por Bonavia, Prado & García-Hernandez (2010).

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADOR/ITEM	ESCALA DE LIKERT
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN-USAT	IMPLICACIÓN (INVOLVEMENT)	EMPOWERMENT ("EMPODERAMIENTO")	La mayoría de los colaboradores (Directivos, profesores, estudiantes) de la escuela de Comunicación USAT están muy comprometidos con su trabajo.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Tptalmente en desacuerdo
			Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	
			Los colaboradores de la escuela de Comunicación USAT, la información lo comparten ampliamente y pueden conseguir la información que necesitan.	
			En la escuela de Comunicación USAT, cada colaborador cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	
		TRABAJO EN EQUIPO (TEAM ORIENTATION)	En la escuela de Comunicación USAT, la planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún área.	
			En la escuela de Comunicación USAT, se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Escuela.	
			Trabajar en en la escuela de Comunicación USAT es como formar parte de un equipo.	
			En la escuela de Comunicación USAT, acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	
			En la escuela de Comunicación USAT, los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Escuela.	
			En la escuela de Comunicación USAT, el trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	
		DESARROLLO DE CAPACIDADES (CAPABILITY DEVELOPMENT)	En la escuela de Comunicación USAT, la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	
			En la escuela de Comunicación USAT, las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	
	La escuela de Comunicación USAT invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.			
	En la escuela de Comunicación USAT, la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.			
	VALORES CENTRALES (CORE VALUES)	En la escuela de Comunicación USAT, a menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *		
		En la escuela de Comunicación USAT, los líderes y directores practican lo que pregonan.		
		En la escuela de Comunicación USAT, existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.		
		En la escuela de Comunicación USAT, existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.		
		En la escuela de Comunicación USAT, ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.		
		En la escuela de Comunicación USAT, existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.		
		ACUERDO (AGREEMENT)	En la escuela de Comunicación USAT, cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	
			La escuela de Comunicación USAT tiene una cultura "fuerte".	
			En la escuela de Comunicación USAT nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	
			En la escuela de Comunicación USAT, a menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. *	
		COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN (COORDINATION E INTEGRATION)	En la escuela de Comunicación USAT, existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	
			En la escuela de Comunicación USAT nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	
	En la escuela de Comunicación USAT, las personas de diferentes áreas tienen una perspectiva común.			
	En la escuela de Comunicación USAT es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.			
	ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY)	ORIENTACIÓN AL CAMBIO (CREATING CHANGE)	En la escuela de Comunicación USAT, trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra organización. *	
			En la escuela de Comunicación USAT, existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	
			En la escuela de Comunicación USAT la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	
			En la escuela de Comunicación USAT respondemos bien a los cambios del entorno.	
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE (CUSTOMER FOCUS)	En la escuela de Comunicación USAT continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	
			Los intentos de realizar cambios dentro de la escuela de Comunicación USAT suelen encontrar resistencias.*	
			Los diferentes grupos de la escuela de Comunicación USAT cooperan a menudo para introducir cambios.	
			En la escuela de Comunicación USAT los comentarios y recomendaciones de nuestros alumnos conducen a menudo a introducir cambios.	
		APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (ORGANIZATIONAL LEARNING)	En la escuela de Comunicación USAT la información sobre nuestros alumnos influye en nuestras decisiones.	
			Todos en la Escuela Comunicación USAT tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	
			Las decisiones tomadas en la escuela de Comunicación USAT ignoran con frecuencia los intereses de los alumnos.*	
			En la escuela de Comunicación USAT fomentamos el contacto directo de nuestros profesores con los alumnos.	
	MISIÓN (MISSION)	DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS (STRATEGIC DIRECTION AND INTENTION)	En la escuela de Comunicación USAT consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	
			En la escuela de Comunicación USAT tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	
En la escuela de Comunicación USAT muchas ideas "se pierden por el camino".*				
En la escuela de Comunicación USAT el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.				
METAS Y OBJETIVOS (GOALS AND OBJECTIVES)		En la escuela de Comunicación USAT nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".		
		La escuela de Comunicación USAT tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.		
		La estrategia de la escuela de Comunicación USAT sirve de ejemplo a otras organizaciones.		
		La escuela de Comunicación USAT tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.		
VISIÓN (VISION)		La escuela de Comunicación USAT tiene una clara estrategia de cara al futuro.		
		La orientación estratégica de la escuela de Comunicación USAT no me resulta clara.*		
		En la escuela de Comunicación USAT existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.		
		En la escuela de Comunicación USAT los profesores y el director fijan metas ambiciosas pero realistas.		
			La Dirección de la escuela de Comunicación USAT nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	
			En la escuela de Comunicación USAT comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	
			Las personas que conforman la escuela de Comunicación USAT comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	
			En la escuela de Comunicación USAT tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	
			En la escuela de Comunicación USAT los profesores y el director tienen una perspectiva a largo plazo.	
			En la escuela de Comunicación USAT el pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	
			La visión de la escuela de Comunicación USAT genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	
			En la escuela de Comunicación USAT podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	

Elaboración propia

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos:** Para la recolección de los datos imprescindibles en función del logro de los objetivos del presente estudio, se utilizaron como técnicas de investigación el análisis documental y la encuesta. El **Análisis documental** se empleó para recoger información bibliográfica para fundamentar teóricamente la investigación, de acuerdo a los objetivos propuestos. **La encuesta** se utilizó en el trabajo de campo de la investigación, a través de la cual se recogió los datos necesarios. De esta forma, a través de esta técnica los sujetos de la investigación pudieron dar sus percepciones sobre los rasgos característicos de la cultura corporativa de la escuela de Comunicación USAT, a través del cuestionario o test aplicado.

**El instrumento** aplicado en la presente investigación fue el cuestionario, que consistió en un conjunto de ítems técnicamente estructurados y ordenados, presentados en forma escrita, para ser respondidas por los que conformaron la población del estudio. Este instrumento utilizado para recoger la información de los estudiantes universitarios fue el “Instrumento sobre cultura organizacional de Denison”, el que fue adaptado al español por Bonavia, Prado & García-Hernández (2010), quienes **validaron** y determinaron el **nivel de confiabilidad**, aplicándolo a 488 estudiantes, quienes pertenecen a 39 grupos de I+D tecnológicos de la Universidad Politécnica de Valencia, demostrándose que realmente medían aquello que se quería medir. Asimismo, esta encuesta está formada por 60 indicadores o ítems que identifican 12 rasgos de la cultura organizacional, las cuales corresponden a las 12 sub dimensiones, agrupadas en cuatro dimensiones (tres en cada dimensión).

#### **Procedimientos, plan de procesamiento y análisis de datos**

Los procedimientos ejecutados en esta investigación para el procesamiento de datos fueron los siguientes:

- Elección del programa de análisis de información para el proceso estadístico.
- Aplicación del instrumento a la población de estudio para examinar los datos obtenidos en la recolección.
- Análisis descriptivo de las respuestas por variable, dimensión y sub dimensión.
- Elaboración de las tablas de frecuencias absolutas y porcentuales para la presentación de la información recogida.
- Análisis e interpretación de los datos recogidos para caracterizar la cultura corporativa, según la percepción de los encuestados.
- Elaboración de los resultados para la presentación final.

### **Resultados y discusión**

#### **Características de la actual cultura corporativa en su dimensión IMPLICACIÓN según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT-2019**

La dimensión Implicación (*involvement*) se refiere a que los integrantes de la organización se encuentran comprometidos con su labor y consideran que son parte fundamental de la empresa. Esta dimensión tiene tres sub dimensiones o subescalas: Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de la escuela de Comunicación USAT en el año 2019 para determinar las características de la actual cultura corporativa en la dimensión IMPLICACIÓN, teniendo en cuenta las subdimensiones mencionadas.

### A) Empoderamiento (*Empowerment*)

Esta sub dimensión permite identificar si los integrantes de la Escuela poseen iniciativa, autoridad y capacidad para encaminar su propia labor, lo cual origina un sentimiento de responsabilidad y pertenencia hacia su Institución.

Tabla 1: Percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la USAT sobre la subdimensión EMPODERAMIENTO en el año 2019

N°	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	La mayoría de los colaboradores (Directivos, profesores, estudiantes) de la escuela de Comunicación USAT están muy comprometidos con su trabajo.	28	30	27	29	14	15	17	18	6	7	92	100%
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	1	6	7	16	17	39	42	30	33	192	100%
3	Los colaboradores de la escuela de Comunicación USAT, la información lo comparten ampliamente y pueden conseguir la información que necesitan.	4	4	9	10	13	14	26	28	40	43	92	100%
4	En la escuela de Comunicación USAT, cada colaborador cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	1	2	2	13	14	41	45	35	38	192	100%
5	En la escuela de Comunicación USAT, la planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún área.	1	1	4	4	20	22	37	40	30	33	192	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a la sub dimensión Empoderamiento (*Empowerment*), según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se presentan en la tabla N° 1.

De estos resultados se deduce que la mayoría de estudiantes encuestados mostraron actitudes de acuerdo y totalmente de acuerdo con el empoderamiento de los colaboradores de la escuela de comunicación de la USAT, esto refleja positivamente la autonomía, autoridad y responsabilidad que tienen para poder regir su propio desempeño, lo cual genera confianza para plantear iniciativas. Sin embargo, el primer ítem reflejó que aún existe un déficit en el compromiso que tienen los colaboradores con su medio laboral.

### B) Trabajo en equipo (*Team Orientation*)

Esta sub dimensión permite identificar si los integrantes de la Escuela tienen desarrollado el valor del trabajo cooperativo para poder alcanzar sus diversos objetivos en común, lo cual origina un sentimiento de responsabilidad hacia las metas definidas.

Tabla 2. Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión TRABAJO EN EQUIPO en el año 2019

N°	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Escuela.	6	6.52	6	6.52	18	20	34	37	28	30	92	100%
2	Trabajar en la escuela de Comunicación USAT es como formar parte de un equipo.	6	6.52	7	7.61	22	24	34	37	23	25	92	100%
3	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo en la escuela de Comunicación USAT, en vez de descargar el peso en la dirección.	2	2.17	8	8.7	16	17	30	33	36	39	92	100%
4	En la escuela de Comunicación USAT, los grupos son los principales pilares de esta Escuela, mas no los individuos.	5	5.43	10	10.9	29	32	24	26	24	26	92	100%
5	El trabajo en la escuela de Comunicación USAT se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	0	0	8	8.7	18	20	17	18	49	53	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto al trabajo en equipo (*team orientation*), según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se muestran en la tabla 2.

Observando la tabla se constata que la mayoría de estudiantes encuestados mostraron actitudes de acuerdo y totalmente de acuerdo hacia el factor de trabajo en equipo de la escuela de comunicación de la USAT, este alto índice positivo refleja el sentido de responsabilidad que

tienen los colaboradores hacia los objetivos comunes del grupo de trabajo, pues tienen un visible y óptimo desempeño cooperativo, a pesar de las claras diferencias de cada individuo.

### C) Desarrollo de capacidades (*Capability Development*)

Esta subescala permite conocer si la Escuela se dedica continuamente al desarrollo de las habilidades y competencias de sus integrantes, con la razón de conservar su competitividad, mejorar el rendimiento y elevar la motivación y compromiso de los colaboradores.

Tabla 3. Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión DESARROLLO DE CAPACIDADES en el año 2019

N°	Indicador	Escalas										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	La autoridad de la escuela de Comunicación USAT se delega de modo en que las personas puedan actuar por sí mismas.	2	2.17	4	4.35	18	20	27	29	41	45	92	100%
2	En la escuela de Comunicación USAT, las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	4	4.35	4	4.35	17	18	24	26	43	47	92	100%
3	La escuela de Comunicación USAT invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	24	26.1	25	27.2	26	28	13	14	4	4.4	92	100%
4	En la escuela de Comunicación USAT, la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	15	16.3	32	34.8	20	22	20	22	5	5.4	92	100%
5	A menudo surgen problemas en la escuela de Comunicación USAT porque no disponemos de las habilidades necesarias para realizar el trabajo. *	30	32.6	27	29.4	23	25	7	7.6	5	5.4	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto al desarrollo de capacidades (*Capability Development*), según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se muestran en la tabla 3.

De la que se deduce que la mayoría de estudiantes encuestados respondieron positivamente sobre el desarrollo de las capacidades de la escuela de Comunicación USAT, pues percibieron que existe una actual posesión de competencias y habilidades en los colaboradores que les permite tener la seguridad para desempeñar sus funciones. Sin embargo, los ítems 3 y 4 muestran un ligero déficit en cuanto a la inversión y preocupación de la organización para desarrollar y realzar el talento humano. De igual forma, existe un buen porcentaje de encuestados indecisos que prefirieron no opinar, lo cual puede afectar los resultados.

### Características de la actual cultura corporativa en su dimensión CONSISTENCIA según la percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT-2019

La dimensión de Consistencia (*Consistency*) se refiere a que el comportamiento de los miembros está marcado coherentemente por una serie de valores que logran acuerdos entre los líderes y seguidores de una organización, a pesar de que estos tengan opiniones divergentes. Esta coherencia entre el comportamiento y sus valores logran una correcta coordinación de actividades con estabilidad e integración, con el fin de lograr el éxito de la organización.

Estos rasgos están evaluados en tres sub dimensiones: Valores centrales, Acuerdo y Coordinación e integración; La evaluación de la dimensión Consistencia se realiza respondiendo a la pregunta: ¿Nuestra organización cuenta con valores, sistemas y procesos para ejecutar con coherencia?

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de la escuela de Comunicación USAT en el año 2019 sobre las características de la actual cultura corporativa en su dimensión CONSISTENCIA.

### A) Valores Centrales (*Core Values*)

Esta sub dimensión permite identificar si los integrantes de la Institución comparten valores que representan sus pilares más importantes, lo cuales generan un considerable sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas que permiten a los integrantes tomar decisiones importantes y comportarse con coherencia.

*Tabla 4: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión VALORES CENTRALES en el año 2019*

Nº	Indicador	Escalas										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
11	Los líderes y directores en la escuela de Comunicación USAT practican lo que pregonan.	42	45.65	15	16.3	15	16.3	16	17.4	4	4.35	92	100%
2	Existe en la escuela de Comunicación USAT un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	30	32.61	28	30.4	19	20.7	10	10.9	5	5.43	92	100%
3	Existe un conjunto de valores claro y consistente en la escuela de Comunicación USAT que rige la forma en que nos conducimos.	21	22.83	28	30.4	21	22.8	17	18.5	5	5.43	92	100%
4	Ignorar los valores esenciales de la escuela de Comunicación USAT te ocasionará problemas.	29	31.52	22	23.9	31	33.7	9	9.78	1	1.09	92	100%
5	En la escuela de Comunicación USAT, existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	24	26.09	33	35.9	19	20.7	14	15.2	2	2.17	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a Valores Centrales (*Core Values*), según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se presentan en la tabla 4, de la se concluye que la mayoría de estudiantes encuestados de la escuela de Comunicación mostraron actitudes negativas de desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el índice de Valores Centrales en la escuela de comunicación de la USAT. Estos resultados señalan que no existe una claridad o coherencia en cuanto a las normas de comportamiento, esta falta de información resulta negativo para la toma de decisiones y genera una falta de identidad en la escuela.

### B) Acuerdo (*Agreement*)

Esta subescala permite identificar si los miembros de la Institución son capaces de dialogar y lograr pactos ante diversas perspectivas, en el caso de algún problema o dificultad.

*Tabla 5: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación de la USAT sobre la subdimensión ACUERDO en el año 2019*

Nº	Indicador	Escalas										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT, cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	29	31.5	29	31.5	18	20	14	15	2	2.2	92	100%
2	La escuela de Comunicación USAT tiene una cultura "fuerte".	14	15.2	18	19.6	18	20	35	38	7	7.6	92	100%
3	Nos resulta fácil en la escuela de Comunicación USAT lograr el consenso, aun en temas difíciles.	34	37	21	22.8	16	17	19	21	2	2.2	92	100%
4	En la escuela de Comunicación USAT, a menudo tenemos dificultades	24	26.1	21	22.8	22	24	20	22	5	5.4	92	100%
5	Existe un claro acuerdo en la escuela de Comunicación USAT acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	17	18.5	32	34.8	21	23	20	22	2	2.2	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a Acuerdo (*Agreement*), según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se muestran en la tabla 5; lo cual indica que la mayoría de estudiantes encuestados de la escuela de Comunicación mostraron resultados intermedios al responder los ítems de la presente subdimensión en la escuela de Comunicación de la USAT. Esto se debe a que la mayoría de alumnos perciben que sí existe una fuerte y

concisa cultura en el grupo de trabajo que llega a ser beneficioso para solucionar problemas; sin embargo, existe un déficit en el manejo de la información de cómo afrontar los problemas, lo cual origina que los consensos y acuerdos que ocurran no procedan con fluidez.

### C) Coordinación e Integración (*Coordination and Integration*)

Esta subescala permite identificar si en las diferentes áreas y unidades del grupo de trabajo son capaces de laborar en conjunto para alcanzar objetivos comunes, a pesar de que existan notables diferencias.

**Tabla 6: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN en el año 2019**

N°	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	25	27.2	14	15.2	20	22	30	33	3	3.3	92	100%
2	En la escuela de Comunicación USAT, las personas de diferentes áreas tienen una perspectiva común.	17	18.5	15	16.3	31	34	25	27	4	4.4	92	100%
3	En la escuela de Comunicación USAT es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	32	34.8	27	29.4	12	13	16	17	5	5.4	92	100%
4	En la escuela de Comunicación USAT, trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra organización.*	23	25	35	38	14	15	14	15	6	6.5	92	100%
5	Existe una buena alineación de objetivos en la escuela de Comunicación USAT entre los diferentes niveles jerárquicos.	6	6.52	8	8.7	27	29	29	32	22	24	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a la Coordinación e integración, según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se observan en la tabla 6. Lo cual indica que la mayoría de estudiantes encuestados de la escuela de Comunicación mostraron actitudes en desacuerdo con los ítems de la subescala Coordinación e integración. Estos resultados señalan que en este grupo de trabajo existe una óptima coincidencia en el pensamiento y perspectivas de los objetivos entre las diferentes áreas de la Escuela de Comunicación, sin embargo existe un déficit en la coordinación e integración de estas, ya sea por sus propias diferencias o por una falta de comunicación.

### Características de la actual cultura corporativa en su dimensión ADAPTABILIDAD según la percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación de la USAT- 2019

La dimensión de Adaptabilidad (*Adaptability*) se refiere a cuando la organización debe estar preparada al cambio a nuevos entornos, los cuales estarán llenos de retos y desafíos. Para esto se necesitaría del desarrollo de capacidades, asumir riesgos y aprender de los errores, lo cual permitiría adaptarse continuamente y así responder eficazmente sin afectar negativamente la integración interna de la organización.

Según los autores del instrumento aplicado, estas características están evaluadas por tres subescalas: 1) Orientación al cambio, 2) Orientación al cliente y 3) Aprendizaje organizativo. Las cuales ayudan a evaluar la dimensión de Adaptabilidad respondiendo a la pregunta: ¿Nuestra organización se encuentra preparada y capacitada para un cambio?

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de la escuela de Comunicación USAT en el año 2019 sobre las características de la actual cultura corporativa en su dimensión ADAPTABILIDAD.

#### A) Orientación al cambio (*Creating Change*)

Esta subescala permite conocer si la Universidad está capacitada para elaborar nuevos espacios que conduzcan a una mejora; es decir que necesitan estar dispuestas a modificar procedimientos y conductas que respondan positivamente a las exigencias del entorno.

**Tabla 7: Percepción de estudiantes Escuela de Comunicación de la USAT sobre la subdimensión ORIENTACIÓN AL CAMBIO en el año 2019**

Nº	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3	3.26	8	8.7	24	26	43	47	14	15	92	100%
2	En la escuela de Comunicación USAT respondemos bien a los cambios del entorno.	3	3.26	17	18.5	20	22	31	34	21	23	92	100%
3	En la escuela de Comunicación USAT continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	6	6.52	3	3.26	22	24	45	49	16	17	92	100%
4	Los intentos de realizar cambios dentro de la escuela de Comunicación USAT suelen encontrar resistencias.*	5	5.43	11	12	27	29	33	36	16	17	92	100%
5	Los diferentes grupos de la escuela de Comunicación USAT cooperan a menudo para introducir cambios.	6	6.52	11	12	28	30	30	33	17	18	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a la subescala Orientación al Cambio, según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se presentan en la tabla 7, de la que se deduce que la mayoría de estudiantes encuestados mostraron actitudes positivas con el desempeño de la escuela de Comunicación USAT en su Orientación al cambio, demostrando que tiene una cultura flexible, la cual se encuentra abierta a percibir los cambios del entorno y actuar adecuadamente antes las modas vigentes y así poder anticipar futuros cambios. Sin embargo, el ítem 4 señala que de igual forma los alumnos perciben resistencias al cambio, pero no es impedimento suficiente para ello.

### B) Orientación al cliente (*Customer Focus*)

Esta subescala permite conocer si la organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades, es decir debe comprender y satisfacer lo que el cliente requiera, dándole facilidades a sus expectativas.

**Tabla 8: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión ORIENTACIÓN AL CLIENTE en el año 2019**

Nº	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT los comentarios y recomendaciones de nuestros alumnos a menudo conducen a introducir cambios.	9	9.78	14	15.2	24	26	28	30	17	18	92	100%
2	En la escuela de Comunicación USAT la información sobre nuestros alumnos influye en nuestras decisiones.	5	5.43	10	10.9	26	28	32	35	19	21	92	100%
3	Tenemos una comprensión profunda en la escuela de Comunicación USAT acerca de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	5	5.43	11	12	31	34	27	29	18	20	92	100%
4	Las decisiones tomadas en la escuela de Comunicación USAT ignoran con frecuencia los intereses de los alumnos.*	4	4.35	13	14.1	28	30	21	23	26	28	92	100%
5	En la escuela de Comunicación USAT fomentamos el contacto directo de nuestros profesores con los alumnos.	4	4.35	7	7.61	22	24	26	28	33	36	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a la subescala Orientación al Cliente, según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados presentados en la tabla 8. Estos resultados indican que gran parte de estudiantes encuestados mostraron actitudes positivas en cuanto a la Orientación al Cliente, en este caso al estudiante. Este resultado refleja que existe un óptimo manejo de las necesidades de los alumnos y una atención adecuada hacia sus solicitudes; sin embargo, existe un porcentaje preocupante que señala lo contrario o se muestran indiferentes, lo cual puede señalar que tal vez no perciben que realmente pongan en práctica sus opiniones y no satisfagan sus expectativas.

### C) Aprendizaje organizativo (*Organizational Learning*)

Esta subescala permite identificar si la organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten a la innovación, ganando así conocimientos y desarrollando sus capacidades.

**Tabla 9: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión APRENDIZAJE ORGANIZATIVO en el año**

N°	Indicador	Escalas										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4	4.35	4	4.35	28	30	34	37	22	24	92	100%
2	Tomar riesgos e innovar en la escuela de Comunicación USAT son fomentados y recompensados.	17	18.5	18	19.6	31	34	20	22	6	6.5	92	100%
3	En la escuela de Comunicación USAT muchas ideas “se pierden por el camino”.*	10	10.9	27	29.4	27	29	22	24	6	6.5	92	100%
4	El aprendizaje en la escuela de Comunicación USAT es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	18	19.6	15	16.3	30	33	22	24	7	7.6	92	100%
5	En la escuela de Comunicación USAT nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	25	27.2	10	10.9	27	29	27	29	3	3.3	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a la subescala de Aprendizaje Organizativo, según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se muestran en la tabla 9, de la que se puede interpretar que existe un considerable porcentaje de alumnos que perciben una deficiencia en el indicador de Aprendizaje Organizativo, pues consideran que no saben aprovechar correctamente las oportunidades originadas por fracasos o éxitos del entorno, asimismo, no existe un proceso dinámico y continuo para aprender y desarrollar capacidades a raíz de las oportunidades. Sin embargo, existe un porcentaje pequeño de alumnos que perciben que la escuela de Comunicación sabe aprovechar los errores y convertirlos en oportunidades de aprendizaje.

### Características de la actual cultura corporativa en su dimensión MISIÓN según la percepción de los estudiantes la Escuela de Comunicación USAT- 2019

Por último, debemos tener en cuenta que la dimensión de Misión (*Mission*) es considerada el rasgo cultural más importante de todos, pues las organizaciones que ignoran a dónde se dirigen, normalmente terminan en algún lugar no deseado..

Según los autores del instrumento aplicado, estos datos se miden a través de tres subescalas: Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos y Visión. Las cuales ayudan a evaluar la dimensión de Misión respondiendo a la pregunta: ¿Sabemos a dónde nos dirigimos?

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de la escuela de Comunicación USAT en el año 2019 sobre las características de la actual cultura corporativa en su dimensión MISIÓN

#### A) Dirección y propósitos estratégicos (*Strategic direction and intention*)

Esta subescala permite identificar si la organización tiene evidentes intenciones estratégicas que muestran su propósito y expresan la manera en como todos los miembros pueden favorecer al desarrollo de la Escuela.

**Tabla 10: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS en el año 2019**

N°	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	La escuela de Comunicación USAT tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	16	17.4	17	18.5	36	39	18	20	5	5.4	92	100%
2	La estrategia de la escuela de Comunicación USAT sirve de ejemplo a otras organizaciones.	12	13	21	22.8	25	27	27	29	7	7.6	92	100%
3	La escuela de Comunicación USAT tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	13	14.1	16	17.4	41	45	19	21	3	3.3	92	100%
4	La escuela de Comunicación USAT tiene una clara estrategia de cara al futuro.	15	16.3	23	25	25	27	20	22	9	9.8	92	100%
5	La orientación estratégica de la escuela de Comunicación USAT no me resulta clara.*	16	17.4	23	25	23	25	25	27	5	5.4	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto al indicador Dirección y Propósitos Estratégicos según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se observan en la tabla 10, de la que puede concluir que la mayoría de estudiantes encuestados mostraron actitudes negativas sobre los propósitos estratégicos de la escuela de Comunicación USAT. Si bien es cierto, hay un regular porcentaje de opiniones positivas, sin embargo, la percepción de la mayoría de los alumnos es que existe una considerable desinformación acerca de los objetivos estratégicos y metas organizacionales del grupo de trabajo.

### B) Metas y objetivos (*Goals and objectives*)

Esta subescala permite medir si existen objetivos o metas que proporcione a cada colaborador una dirección efectiva para su desempeño laboral.

**Tabla 11: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión METAS Y OBJETIVOS en el año 2019**

N°	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	7	7.61	18	19.6	24	26	34	37	9	9.8	92	100%
2	En la escuela de Comunicación USAT los profesores y el director fijan metas ambiciosas pero realistas.	19	20.7	11	12	26	28	30	33	6	6.5	92	100%
3	La Dirección de la escuela de Comunicación USAT nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	14	15.2	15	16.3	33	36	25	27	5	5.4	92	100%
4	En la escuela de Comunicación USAT comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	8	8.7	23	25	32	35	24	26	5	5.4	92	100%
5	Las personas que conforman la escuela de Comunicación USAT comprenden lo que hay que realizar para tener éxito a largo plazo.	12	13	11	12	29	32	35	38	5	5.4	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a las Metas y Objetivos, según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la USAT se alcanzaron los resultados que se evidencian en la tabla 11; de los que se deduce que Cabe recalcar que los resultados de este indicador han obtenido el mayor porcentaje de alumnos con respuestas indiferentes, lo cual puede señalar que existe una deficiencia en la información y comunicación de los objetivos y metas en la escuela de Comunicación USAT. Esta percepción lo respalda también el porcentaje de encuestados que respondieron negativamente a los ítems presentados.

### C) Visión (*Vision*)

Esta subescala permite medir si la Institución posee un perfil compartido sobre la forma en cómo anhela ser reconocida en el futuro. Cuando una empresa pone en claro la Visión que posee, todas sus acciones se dirigen hacia ese punto, por lo cual los miembros toman decisiones correctas acordes al futuro de la empresa, lo cual se convierte en fuente de inspiración que guía y proporciona una dirección.

**Tabla 12: Percepción de estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT sobre la subdimensión VISIÓN en el año 2019**

N°	Indicador	Escala										Total	
		T.D		D		I		A.		T.A		F	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	En la escuela de Comunicación USAT tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	2	2.17	3	3.26	83	90	4	4.4	0	0	92	100%
2	En la escuela de Comunicación USAT los profesores y el director tienen una perspectiva a largo plazo.	15	16.3	22	23.9	24	26	24	26	7	7.6	92	100%
3	El pensamiento a corto plazo en la escuela de Comunicación USAT compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	11	12	23	25	30	33	20	22	8	8.7	92	100%
4	La visión de la escuela de Comunicación USAT genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	3	3.26	8	8.7	33	36	31	34	17	18	92	100%
5	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo en la escuela de Comunicación USAT sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	6	6.52	9	9.78	39	42	33	36	5	5.4	92	100%

Fuente: encuesta aplicada Junio, 2019

En cuanto a la subescala de Visión, según la percepción de los estudiantes de la Escuela de Comunicación USAT se alcanzaron los resultados que se muestran en la tabla 12, donde se aprecian claramente el déficit que existe en cuanto a la información ofrecida hacia el estudiante, pues el mayor porcentaje se encuentra dentro de indiferente o con respuestas en desacuerdo, lo cual refleja la desinformación frente a la Visión de la escuela de Comunicación USAT.

### Discusión de los resultados

De manera específica, se pudo identificar en los resultados de la primera dimensión Implicación (*involvement*), referida a cuando los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización, que según la percepción de los estudiantes encuestados existe un gran compromiso e identificación dentro de la organización estudiada; lo cual es beneficioso, pues en otros estudios realizados muestran a esta dimensión como su principal fortaleza, tal es el caso de la investigación realizada por Alonzo, Bote & Ayora (2018), quienes sostienen que “el sentido de identidad y pertenencia que perciben los académicos para el cumplimiento de sus funciones es la principal fortaleza del clima organizacional, la cual se traduce en acciones que denotan el compromiso hacia la dependencia y hacia su labor académica” (p. 33).

Otro aspecto importante de la dimensión de Implicación es el trabajo de equipo, cuyos resultados fueron favorables para la cultura corporativa de la escuela de Comunicación, este punto es muy importante pues el trabajo cooperativo afianza un sentimiento de responsabilidad hacia las metas comunes de la misma empresa. Este aspecto también lo considera Briceño (2017) en su investigación, quien pudo identificar que en la FAP del ALAR3 de Arequipa existe un excelente trabajo en equipo, lo cual define un excelente manejo de liderazgo y clima laboral que los lleva a ser más productivos. Por ello, el autor señala: “se distingue por guiar un equipo de personas, inspirando en ellas que participen de ese equipo para alcanzar los objetivos de la institución.” (p. 81).

Asimismo, la segunda variable estudiada fue la dimensión Consistencia que se refiere a la coherencia existente entre comportamiento y valores de la organización que deben seguir una correcta coordinación para transmitir y lograr una beneficiosa integración que lleve a un futuro sólido e inquebrantable.

Los resultados presentados para esta variable muestra una deficiente percepción de los encuestados ante la Consistencia de la escuela, pues señalan que no existe una claridad en cuanto a las normas de comportamiento, esta falta de información resulta negativo para la toma de decisiones y debilita a la coherencia que pueda existir entre los valores y la práctica de estas.

Este déficit es todo lo contrario a lo que Collantes y Hernandez (2015) resaltaron en su investigación, pues encontraron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres,

quien fue el sujeto a investigar, se caracterizan por tener un tipo de cultura burocrática fuerte, pues “los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y favorece la consistencia en el comportamiento de los individuos que los comparten ampliamente por toda la organización” (p. 11).

Por consiguiente, la tercera variable identificada fue la dimensión Adaptabilidad que hace referencia a la capacidad de la organización para estar preparada ante los cambios del entorno, en donde debe responder eficazmente al emprender estrategias que le permite adecuarse a dichas exigencias.

En esta variable se obtuvo resultados positivos en cuanto a la flexibilidad de la cultura de la escuela, pues un buen porcentaje de encuestados caracterizaron a la escuela con una cultura flexible al cambio, en donde incluyen una adecuada atención a las necesidades (solicitudes o recomendaciones) de los alumnos.

Este resultado es beneficioso para el estudio, pues pocas son las organizaciones que cuentan con una cultura flexible, como es el caso en la investigación de Balcazar (2018), donde percibe que la cultura de población de estudio no tiene flexibilidad por la misma rotación de personal continua de esta, por el cual concluye: “Continuará la rotación de personal y como no son flexibles a los cambios del mercado podría la organización fenecer. Se debe lograr una integración interna y adaptación externa, para que sea una organización efectiva”.

De igual forma que el caso anterior, podemos encontrar en el trabajo de investigación de Chung (2017) otro claro ejemplo de una universidad sin una cultura adaptable, cuyo caso es de la UNPRG, de la cual el autor concluye que la cultura de esta universidad se describiría como “una cultura organizacional no adaptable, por la falta de preocupación del personal administrativo y docente en el alumno. Es una institución en la cual prima la burocracia, además de la influencia política en toda actividad dentro de la misma” (p.3). En este caso se puede señalar la gran diferencia entre una universidad nacional con una privada, en la cual la escuela de Comunicación USAT tiene un gran privilegio de tener una cultura adaptable.

Sin embargo, en esta dimensión no todos los resultados son positivos, pues no solo basta con tener una cultura flexible, sino que también es necesario ponerlo en práctica y saber aprovechar este recurso en una empresa. Es aquí en donde los resultados de las 3 subescalas coinciden en que hay una fuerte deficiencia en cuanto al aprovechamiento de los errores para convertirlos en oportunidades de aprendizaje, por lo cual se puede encontrar resistencias al cambio y podría afectar en largo plazo a la flexibilidad de la cultura. Es decir, la escuela de Comunicación tiene potencial para adaptarse a cualquier cambio de entorno, pero no saben aprovechar bien sus recursos.

Ante esto, podemos citar nuevamente a Balcazar (2018) cuando afirma: “La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, permite a la organización identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía”.

Por último, la cuarta variable evaluada es la dimensión Misión, la cual es considerada por el autor del instrumento, Daniel Denison, como “uno de los rasgos culturales más importantes, pues las organizaciones que no saben a donde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto” (citado por García, 2017, p. 87)

Asimismo, podemos decir que esta dimensión hace referencia al sentido transparente de la dirección o propósito que trazan los objetivos estratégicos y las metas organizacionales; por esta razón, García (2017) define: “Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro” (p.87).

Por este sentido apreciamos que los resultados obtenidos son negativos a gran escala, pues en esta dimensión se puede observar grandes porcentajes de indiferencia, lo cual se traduce a falta de conocimiento, y a porcentajes considerables que demuestran deficiencia en la claridad de la dirección y propósitos de la Escuela de Comunicación.

Este déficit lo mide las 3 subescalas presentadas en la dimensión, las cuales coincidieron en que existe una excesiva desinformación acerca de los objetivos estratégicos y las metas organizacionales, lo que no permite que los colaboradores no tomen decisiones correctas acorde al futuro de la empresa, pues como dice García (2017): “Es trascendental que la empresa defina su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de por qué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión” (p. 87).

En síntesis, el instrumento que se aplicó al contexto de estudio de la presente investigación determinó que hay una deficiente cultura organizacional en la escuela de Comunicación USAT en los 12 tipos culturales que se agruparon en las cuatro dimensiones propuestas por los autores mencionados. Esto no significa la inexistencia de cultura organizacional en la escuela, sino que no es percibida por los sujetos de la investigación, por falta de difusión de la planificación estratégica; lo cual ha generado desconocimiento en los encuestados.

### **Conclusiones**

- Los resultados de este estudio identificaron que los integrantes evaluados perciben características favorables en cuanto a su implicación con la Escuela de Comunicación USAT, pues se encuentran alineados, comprometidos y competentes, lo cual origina una identidad sólida que contribuye para una correcta Cultura Corporativa. Sin embargo, se aprecia un déficit en la preocupación e inversión de la organización hacia la capacitación, lo cual afectaría negativamente en el constante desarrollo del talento humano.

- Los resultados determinaron características deficientes en cuanto a la Consistencia de la Escuela de Comunicación USAT según la perspectiva de sus propios miembros, pues ellos perciben que en la organización no existe una claridad en cuanto a las normas de comportamiento; debiéndose esto a una total falta de información acerca de sus valores, sistemas o procesos dentro de ella, lo cual afecta a la coherencia de sus acciones y toma de decisiones.

- La investigación determinó débiles características en cuanto a la Adaptabilidad de la organización con su entorno, pues los evaluados percibieron una buena flexibilidad en la cultura de la Escuela de Comunicación USAT, lo cual indica que existe una adecuada disposición y atención a las necesidades de sus integrantes. Sin embargo, también se halló características negativas, ya que los resultados indicaron que esta no se encuentra preparada ni capacitada para adecuarse a cambios rápidamente, esto se debe a que la organización no sabe aprovechar los errores para convertirlos en oportunidades de aprendizaje y así poder adaptarse eficazmente.

- En cuanto a la dimensión de más importancia, el estudio determinó que existe una severa deficiencia en las características de la dimensión de Misión, esto se definió por el elevado número de respuestas de indiferencia y desconocimiento frente a los propósitos de la Escuela de Comunicación USAT; por lo que se puede concluir que los miembros de esta no saben a dónde se dirigen, ni por quien están guiados.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a las autoridades de la escuela de Comunicación la difusión de la planificación estratégica de la escuela entre todos los miembros que la conforman, con el fin de

involucrarlos en la consecución de los objetivos estratégicos, para que de esta forma se sientan parte integrante de la Organización.

- Se recomienda a los estudiantes y profesores de la escuela de Comunicación USAT elaborar investigaciones relacionados con la cultura corporativa, con el fin de tener un conocimiento global de la problemática que puede existir en estas áreas de la organización.

- Se recomienda a los profesores de los cursos de investigación de la escuela de Comunicación USAT que motiven a los estudiantes a realizar de carácter experimental, donde se realicen propuestas de solución a los problemas identificados en la presente investigación descriptiva, con el fin de realizar intervenciones orientadas a capacitaciones sobre cultura corporativa dirigidas a estudiantes y personal docente y administrativo.

- Se recomienda a la Dirección de la escuela de comunicación USAT la organización de simposios para la difusión de investigaciones sobre la cultura organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, etc., con el fin de dar a conocer las fortalezas y debilidades identificadas en la cultura corporativa de la universidad.

- Se recomienda a la Dirección de la Escuela de Comunicación la organización de actividades que posibiliten la integración de estudiantes y profesores con el fin de lograr una mayor identificación con la cultura corporativa existente.

## Referencias

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégico de la Identidad Corporativa*. Santiago (Chile): Colección de Libros de la Empresa.

Sheen, R. (2016) *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima (Perú): Fondo Editorial Universidad de Lima.

Chiavenato, I. (2017) *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en la organizaciones* (3era edición). México: McGRAW-HILL.

Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12ma edición). México (Toluca): Cengage Learning Editores

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (Décimo séptima edición). México: PEARSON EDUCATION.

Hernández, R.; Fernández; C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3era edición). México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Llanos, M. (2018) *la cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio*. Revista Científica ECOCIENCIA.

Carrillo, A. (2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. Ciencias Administrativas, 61-73.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17 – 25.

Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Tesis Doctoral publicado, Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima-Perú.

Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad de Lima, Perú.

Balcazar, C. (2018). *Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de servicios analíticos generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison*. Tesis de maestría publicado, Universidad Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

Collantes E. y Hernandez R. (2015). *Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres ubicada en la ciudad de Tarapoto – San Martín*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú.

Cruzado, J. (2018) *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la I. E. N° 2057 “José Gabriel Condorcanqui” - Independencia, 2017*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad César Vallejo.

Briceño, F. (2017) *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores civiles administrativos de la fap del alar3 del distrito de cerro colorado de arequipa, perú- 2017*. Tesis de bachillerato publicada. Universidad Nacional de San Agustín.

Alonzo, M., Bote, R. y Ayora, E. (2018). *Calidad y educación: el clima organizacional como factor en el éxito de la gestión universitaria*. Educación y ciencia, 7(49), 26- 36

Bonavia, T.; Prado, V. & García-Hernández, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. Artículo científico publicado en la revista SUMMA Psicológica UST 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32.

Otzen, T. & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Artículo científico publicado en la Revista Int. J. Morphol., 35(1):227-232, 2017. Recuperado de: <https://bit.ly/3kLLjOx>

Naranjo-Valencia, J. y Calderón-Hernández, G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural*. (Estudios Gerenciales) Volumen 31. Recuperado en <https://bit.ly/35JrbbA>

Jaramillo-Escobar, B. (2017). *Identidad visual corporativa en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Estudio de casos en Guayaquil*, Ecuador. Razón Y Palabra, 21(4\_99), 616-627. Recuperado a partir de <https://bit.ly/3m7oxlM>

Sierra, M. (2016). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa*. Universidad Comillas (Madrid) Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/15312>

## Anexos

### CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN USAT

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Grado y sección: \_\_\_\_\_ Sexo:  M  F

---

#### PRESENTACIÓN

El presente cuestionario, constituye un instrumento para evaluar los valores de la actual Cultura Organizacional que tienen los alumnos, profesores y directivos de la Escuela de Comunicación USAT. Con el fin de captar, analizar y mejorar los diferentes factores que se desempeñan en el desarrollo de una Cultura Organizacional óptima y beneficiosa para todos los que integran dicha organización. La evaluación es completamente anónima, por lo que no se solicitará la identificación de los encuestados. Los datos informativos son solo una referencia que se tendrá en cuenta en relación a la muestra de estudio.

#### OBJETIVO

Recoger información válida acerca de los valores de la actual Cultura Organizacional que tienen los alumnos, profesores y directivos de la Escuela de Comunicación de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.

#### INSTRUCCIONES

Tu sinceridad es muy importante, por favor marca con una "X" la afirmación que más se asemeje a tu modo de pensar y actuar. Sólo se admite una respuesta por cada ítem. Tu respuesta no será calificada como correcta o incorrecta, todas serán válidas y permitirán tener un conocimiento más objetivo del desarrollo de la virtud de la constancia que posees. Antes de entregarla, asegúrate de haber respondido todos los ítems.

Usa la siguiente escala:

- 1= Totalmente en desacuerdo (TD).
- 2 = En desacuerdo (ED).
- 3= Indiferente, indeciso o neutral (IIN).
- 4= De acuerdo (DA).
- 5= Totalmente de acuerdo (TA).

DIMENSIÓN	N°	ÍTEM	ACTTUDES				
			TD	ED	IIN	DA	TA
<b>IMPLICACIÓN. (INVOLVEMENT)</b>	1	La mayoría de los colaboradores (Directivos, profesores, estudiantes) de la escuela de Comunicación USAT están muy comprometidos con su trabajo.					
	2	En la Escuela de Comunicación las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
	3	Los colaboradores de la escuela de Comunicación USAT, la información lo comparten ampliamente y pueden conseguir la información que necesitan.					
	4	En la escuela de Comunicación USAT, cada colaborador cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
	5	En la escuela de Comunicación USAT, la planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún área.					
	6	En la escuela de Comunicación USAT, se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Escuela.					
	7	Trabajar en la escuela de Comunicación USAT es como formar parte de un equipo.					
	8	En la escuela de Comunicación USAT, acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
	9	En la escuela de Comunicación USAT, los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Escuela.					
	10	En la escuela de Comunicación USAT, el trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
	11	En la escuela de Comunicación USAT, la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
	12	En la escuela de Comunicación USAT, las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
	13	La escuela de Comunicación USAT invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
	14	En la escuela de Comunicación USAT, la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
	15	En la escuela de Comunicación USAT, a menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
<b>CONSISTENCIA (CONSISTENCY)</b>	16	En la escuela de Comunicación USAT, los líderes y directores practican lo que pregonan.					
	17	En la escuela de Comunicación USAT, existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
	18	En la escuela de Comunicación USAT, existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
	19	En la escuela de Comunicación USAT, ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
	20	En la escuela de Comunicación USAT, existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
	21	En la escuela de Comunicación USAT, cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
	22	La escuela de Comunicación USAT tiene una cultura “fuerte”.					
	23	En la escuela de Comunicación USAT nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
	24	En la escuela de Comunicación USAT, a menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
	25	En la escuela de Comunicación USAT, existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
	26	En la escuela de Comunicación USAT nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
	27	En la escuela de Comunicación USAT, las personas de diferentes áreas tienen una perspectiva común.					
	28	En la escuela de Comunicación USAT es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
	29	En la escuela de Comunicación USAT, trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra organización.					
	30	En la escuela de Comunicación USAT, existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					

DIMENSIÓN	N°	ÍTEM	ACTTUDES				
			TD	ED	IIN	DA	TA
ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY)	31	En la escuela de Comunicación USAT la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
	32	En la escuela de Comunicación USAT respondemos bien a los cambios del entorno.					
	33	En la escuela de Comunicación USAT continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
	34	Los intentos de realizar cambios dentro de la escuela de Comunicación USAT suelen encontrar resistencias.					
	35	Los diferentes grupos de la escuela de Comunicación USAT cooperan a menudo para introducir cambios.					
	36	En la escuela de Comunicación USAT los comentarios y recomendaciones de nuestros alumnos conducen a menudo a introducir cambios.					
	37	En la escuela de Comunicación USAT la información sobre nuestros alumnos influye en nuestras decisiones.					
	38	Todos en la Escuela Comunicación USAT tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
	39	Las decisiones tomadas en la escuela de Comunicación USAT ignoran con frecuencia los intereses de los alumnos.					
	40	En la escuela de Comunicación USAT fomentamos el contacto directo de nuestros profesores con los alumnos.					
	41	En la escuela de Comunicación USAT consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
	42	En la escuela de Comunicación USAT tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
	43	En la escuela de Comunicación USAT muchas ideas “se pierden por el camino”.					
	44	En la escuela de Comunicación USAT el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
	45	En la escuela de Comunicación USAT nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
MISIÓN (MISSION)	46	La escuela de Comunicación USAT tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
	47	La estrategia de la escuela de Comunicación USAT sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
	48	La escuela de Comunicación USAT tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
	49	La escuela de Comunicación USAT tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
	50	La orientación estratégica de la escuela de Comunicación USAT no me resulta clara.					
	51	En la escuela de Comunicación USAT existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
	52	En la escuela de Comunicación USAT los profesores y el director fijan metas ambiciosas pero realistas.					
	53	La Dirección de la escuela de Comunicación USAT nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
	54	En la escuela de Comunicación USAT comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
	55	Las personas que conforman la escuela de Comunicación USAT comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
	56	En la escuela de Comunicación USAT tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
	57	En la escuela de Comunicación USAT los profesores y el director tienen una perspectiva a largo plazo.					
	58	En la escuela de Comunicación USAT el pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
	59	La visión de la escuela de Comunicación USAT genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
	60	En la escuela de Comunicación USAT podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

¡Muchas gracias por tu participación!