

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CAJAMARCA, 2025**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentado por:

**ELVIS EDGARDO BECERRA GUEVARA**

Asesor:

**Dr. LENNIN RODRIGUEZ CASTILLO**

Cajamarca, Perú


2025



## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Elvis Edgardo Becerra Guevara  
DNI: 16525860  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Administración y Gerencia Empresarial
2. Asesor: Dr. Lennin Rodríguez Castillo
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller                       Título profesional                       Segunda especialidad  
 **Maestro**                       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 **Tesis**     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional     Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025
6. Fecha de evaluación: **24/02/2026**
7. Software antiplagio:                       **TURNITIN**                       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **7%**
9. Código Documento: **3117:560463069**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **09/04/2026**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 <hr/> <b>Dr. Lennin Rodríguez Castillo</b> DNI: 16657425

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**ELVIS EDGARDO BECERRA GUEVARA**  
Todos los derechos reservados



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las *8:00* horas del día 19 de diciembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, el **Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, y en calidad de Asesor el **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2025"**; presentada por el Bachiller en Agronomía **ELVIS EDGARDO BECERRA GUEVARA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *Aprobar* con la calificación de *17 Dieciséis (Excelente)* la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bachiller en Agronomía **ELVIS EDGARDO BECERRA GUEVARA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **Administración y Gerencia Empresarial**.

Siendo las *9:15* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Asesor

.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente**  
Jurado Evaluador

**A:**

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza en los momentos de dificultad y por iluminar mi mente con sabiduría y esperanza, y sostener mi espíritu durante todo el proceso de esta investigación.

A mis amados padres, pilares fundamentales en mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus sabios consejos y el ejemplo constante de esfuerzo y perseverancia, que han sido guía y sostén en cada etapa de este camino académico.

A mis hijos, fuente inagotable de motivación. Su existencia me impulsa a superarme día a día, con la esperanza de dejarles un legado de responsabilidad, dedicación y amor por el conocimiento.

A mi esposa, por su apoyo silencioso, su infinita paciencia y su fe inquebrantable en mí, incluso en los momentos más difíciles. Este logro también les pertenece.

Y a la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme la invaluable oportunidad de formarme profesionalmente y de aportar con compromiso y conocimiento al servicio de la sociedad.

## **Agradecimiento**

Con profunda gratitud y humildad, expreso mis sinceros agradecimientos a todas las personas e instituciones que han hecho posible la realización de esta tesis, acompañándome con su apoyo, conocimientos y aliento en cada etapa del proceso.

A mi familia, a mi esposa, a mis hijos, a mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia. Gracias por ser mi soporte en todo momento.

A mi asesor de tesis, Dr. Lennin Rodríguez Castillo, por su valiosa orientación académica, sus comentarios oportunos y su disposición constante para guiarme con paciencia y compromiso profesional. Su experiencia y generosidad han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

A mis docentes universitarios, por haberme brindado una formación integral y por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, que han enriquecido mi visión profesional y académica.

A mis amigos y compañeros de estudio, por su colaboración, sus ideas y por los momentos compartidos de motivación mutua en esta etapa universitaria.

A las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, por ofrecerme un espacio de formación que valoro profundamente y que me ha permitido crecer como persona y como profesional.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, en forma enorme por la oportunidad de avanzar, su apoyo ha sido crucial en mi crecimiento profesional y personal.

**“La ciencia no es solo un conjunto de conocimientos, es una manera de pensar.”**

*Carl Sagan*, astrofísico y divulgador científico.

## Índice de Contenido

Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Epígrafe .....	vii
Índice de Contenido .....	vii
Índice de Tablas .....	xiii
Índice de Figuras .....	xvi
Lista de abreviaturas y siglas usadas .....	xvii
Glosario o definición de términos .....	xviii
Resumen .....	xix
Abstract .....	xx
Capítulo I.....	1
Introducción .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema .....	2
1.1.3 Formulación del problema .....	3
1.2 Justificación e importancia .....	3
1.2.1 Justificación científica.....	3
1.2.2 Justificación técnica – práctica.....	3
1.2.3 Justificación institucional y personal .....	4
1.3 Delimitación de la investigación .....	4
1.3.1 Delimitación espacial .....	4
1.3.2 Delimitación temporal.....	4
1.3.3 Delimitación conceptual.....	4

1.4 Limitaciones .....	5
1.5 Objetivos .....	5
1.5.1 Objetivo general: .....	5
1.5.2 Objetivos específicos: .....	5
Capítulo II .....	6
Marco Teórico .....	6
2.1 Marco legal.....	6
2.1.1 Ley N.º 30220 – Ley Universitaria .....	6
2.1.2 Ley 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado ....	6
2.2 Antecedentes de la investigación .....	6
2.2.1 Antecedentes internacionales .....	6
2.2.2 Antecedentes nacionales .....	9
2.2.3 Antecedentes regionales .....	12
2.3 Bases Teóricas .....	14
2.3.1 Variable 1: Cultura Organizacional .....	14
2.3.2 Variable 2: Gestión institucional.....	17
2.4 Definición de términos básicos .....	22
Actitudes .....	22
Actividades.....	22
Compromiso .....	22
Lealtad.....	22
Valores .....	22
Visión .....	22

Capítulo III.....	23
Planteamiento de la Hipótesis y Variables.....	23
3.1 Hipótesis.....	23
3.1.1 Hipótesis general:.....	23
3.2 Variables.....	23
3.2.1 Variable: Cultura organizacional.....	23
3.2.2 Variable: Gestión Institucional.....	23
3.3 Operacionalización de variables.....	24
Capítulo IV.....	25
Marco Metodológico.....	25
4.1.1 Enfoque de investigación.....	25
4.1.2 Nivel de investigación.....	25
4.1.3 Diseño de la investigación.....	26
4.1.4 Métodos de la investigación.....	26
4.1.5 Población.....	27
4.1.6 Muestra.....	28
4.1.7 Muestreo.....	28
4.1.8 Unidad de información.....	29
4.1.9 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	29
4.1.10 Matriz de Consistencia Metodológica.....	30
Capítulo V.....	31
Resultados y Discusión.....	31
5.1 Presentación de resultados.....	31
5.1.1 Procedimiento de recolección de datos.....	31

5.1.2 Análisis e interpretación de resultados según Objetivo General.....	31
5.1.2.1 Prueba de Normalidad.....	31
5.1.2.2 Prueba de Hipótesis .....	32
5.1.3 Análisis e interpretación de resultados según Objetivo Específico de la variable Gestión Institucional .....	33
5.1.4 Análisis e interpretación de resultados según Objetivo Específico de la variable Cultura Organizacional .....	34
5.1.5 Discusión de resultados.....	35
Conclusiones .....	38
Recomendaciones.....	40
Referencias .....	42
Apéndices .....	46
Apéndice A: Cuestionario .....	46
Apéndice B: Prueba de Fiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	51
Apéndice C Análisis e Interpretación de Resultados por Ítems .....	53
Apéndice C.1 Variable: Gestión Institucional - Análisis e Interpretación de Resultados por Ítems .....	76
Apéndice C.2 Variable: Cultura Organizacional - Análisis e Interpretación de Resultados por Ítems .....	77
Apéndice D: Valoración de la variable Gestión Institucional.....	98
Apéndice E: Valoración de la variable Cultura Organizacional .....	99
Anexos.....	100
Anexo A. Tabulación de datos de la variable Gestión Institucional .....	100
Anexo B. Tabulación de datos de la variable Cultura Organizacional .....	101
Anexo C. Vista de Datos en SPSS Versión 27 .....	102

Anexo D. Vista de Variables en SPSS Versión 27 .....	103
Anexo E. Fiabilidad de Variables en SPSS Versión 27 .....	104
Anexo F. Frecuencias ítems de las Variables en SPSS Versión 27 .....	105
Anexo G. Resumen de Procesamiento de Casos en SPSS Versión 27 ...	106
Anexo H. Correlación de variables en SPSS Versión 27 .....	107
Anexo I. Muestra.....	108

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	24
<b>Tabla 2</b> Matriz de consistencia metodológica .....	30
<b>Tabla 3</b> Prueba de Normalidad.....	31
<b>Tabla 4</b> Correlación de variables Cultura Organizacional con la Gestión Institucional ....	33
<b>Tabla 5</b> Valoración de la variable Gestión Institucional .....	33
<b>Tabla 6</b> Valoración de la variable Cultura Organizacional .....	34
<b>Tabla 7</b> Resumen de procesamiento de casos de la variable: Gestión Institucional .....	51
<b>Tabla 8</b> Estadísticas de fiabilidad casos de la variable: Gestión Institucional .....	51
<b>Tabla 9</b> Resumen de procesamiento de casos de la variable: Cultura Organizacional .....	51
<b>Tabla 10</b> Estadísticas de factibilidad casos de la variable cultura organizacional .....	52
<b>Tabla 11</b> Procedimientos administrativos .....	53
<b>Tabla 12</b> Protocolos para ejecución de procesos.....	54
<b>Tabla 13</b> Procedimientos institucionales.....	55
<b>Tabla 14</b> Procedimientos específicos del área de trabajo.....	56
<b>Tabla 15</b> Procedimientos facilitan cumplimiento de funciones .....	57
<b>Tabla 16</b> Efectividad de procedimientos institucionales.....	58
<b>Tabla 17</b> Asignación presupuestal.....	59
<b>Tabla 18</b> Presupuesto Institucional .....	60
<b>Tabla 19</b> Recursos Económicos .....	61
<b>Tabla 20</b> Planificación presupuestal.....	62
<b>Tabla 21</b> Presupuesto asignado .....	63
<b>Tabla 22</b> Funciones del personal según su especialidad .....	64
<b>Tabla 23</b> Tareas acordes al perfil profesional .....	65
<b>Tabla 24</b> Especialización del personal para calidad de servicio .....	66

<b>Tabla 25</b> Competencias para desempeñar de funciones .....	67
<b>Tabla 26</b> Atención de calidad a los usuarios .....	68
<b>Tabla 27</b> Protocolos establecidos para atención a clientes.....	69
<b>Tabla 28</b> Directivos demuestran liderazgo .....	70
<b>Tabla 29</b> Promoción de liderazgo participativo .....	71
<b>Tabla 30</b> Líderes inspiran confianza y motivación .....	72
<b>Tabla 31</b> Comunicación institucional.....	73
<b>Tabla 32</b> Canales de comunicación efectivos .....	74
<b>Tabla 33</b> Supervisión para mejorar desempeño .....	75
<b>Tabla 34</b> Supervisión sistemática y planificada .....	76
<b>Tabla 35</b> Visión de la Universidad Nacional de Cajamarca.....	77
<b>Tabla 36</b> Objetivos alineados con la visión institucional.....	78
<b>Tabla 37</b> Valores institucionales .....	79
<b>Tabla 38</b> Decisiones según valores institucionales .....	80
<b>Tabla 39</b> Actividades contribuyen la misión institucional .....	81
<b>Tabla 40</b> Actividades fortalecen identidad institucional .....	82
<b>Tabla 41</b> Orgullo de trabajar en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	83
<b>Tabla 42</b> Recomiendo trabajar en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	84
<b>Tabla 43</b> Realizo esfuerzos adicionales para el éxito de la Universidad Nacional de Cajamarca.....	85
<b>Tabla 44</b> Mantengo actitud positiva .....	86
<b>Tabla 45</b> Participación activa .....	87
<b>Tabla 46</b> Capacitación para desarrollo de funciones.....	88
<b>Tabla 47</b> Comunicación entre niveles jerárquicos .....	89
<b>Tabla 48</b> Diálogo constructivo .....	90

<b>Tabla 49</b> La Universidad Nacional de Cajamarca muestra interés en el desarrollo profesional.....	91
<b>Tabla 50</b> Oportunidades de crecimiento profesional en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	92
<b>Tabla 51</b> Reconocimiento de habilidades y competencias.....	93
<b>Tabla 52</b> Trato justo y respetuoso por parte de mis superiores y compañeros.....	94
<b>Tabla 53</b> Los líderes de la Universidad Nacional de Cajamarca demuestran competencia en la conducción institucional .....	95
<b>Tabla 54</b> La dirección institucional toma decisiones acertadas para el desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca .....	96
<b>Tabla 55</b> Reconocimiento público del buen desempeño .....	97
<b>Tabla 56</b> Escala de Valoración de la Variable Gestión Institucional .....	98
<b>Tabla 57</b> Escala de Valoración de la Variable Cultura Organizacional .....	99
<b>Tabla 58</b> Muestra (37 - Colaboradores del Régimen Laboral 276).....	108

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Tabulación de datos de la variable Gestión Institucional .....	100
<b>Figura 2</b>	Tabulación de datos de la variable Cultura Organizacional .....	101
<b>Figura 3</b>	Vista de Datos en SPSS Versión 27 .....	102
<b>Figura 4</b>	Vista de Variables en SPSS Versión 27 .....	103
<b>Figura 5</b>	Fiabilidad de Variables en SPSS Versión 27 .....	104
<b>Figura 6</b>	Frecuencias ítems de las Variables en SPSS Versión 27 .....	105
<b>Figura 7</b>	Resumen de Procesamiento de Casos en SPSS Versión 27 .....	106
<b>Figura 8</b>	Correlación de variables en SPSS Versión 27 .....	107

**Lista de Abreviaturas y Siglas Usadas**

UNC	: Universidad Nacional de Cajamarca
MGI	: Mejora y Gestión Institucional
CP	: Competencias Profesionales
RH	: Recursos Humanos
SPSS	: Paquete estadístico para las ciencias sociales

## Glosario o Definición de Términos

**Compromiso:** Manifestación de pertenencia e implicación hacia la organización

**Lealtad** : Contrato moral y tácito que se pone de manifiesto en la relación con la organización

**Valores** : Conjunto de convicciones y normas éticas que rigen el comportamiento organizacional

**Visión** : Posicionamiento que la organización asume frente: al contexto (mercados, escenarios, etc.); su dinámica (adaptación a los cambios); sus potencialidades; su capacidad innovadora; y posibilidades competitivas.

## Resumen

La investigación titulada: “Relación entre la Cultura Organizacional y la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025” tuvo como objetivo determinar la relación existente entre ambas variables en el contexto de la institución universitaria. El problema de estudio parte de las deficiencias identificadas en la Gestión Institucional, reflejadas en la falta de articulación entre las funciones de los colaboradores administrativos, la descoordinación entre áreas, el retraso en los procesos internos, la escasa toma de decisiones basada en evidencias y un deficiente seguimiento de los planes estratégicos, lo que limita la calidad de los servicios brindados a la comunidad universitaria.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo–correlacional. La población estuvo conformada por 185 colaboradores del Régimen Laboral 276, de los cuales se seleccionó una muestra de 37 por muestreo intencional o por conveniencia, aplicando la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado con escala de Likert. Los resultados muestran que el coeficiente de correlación de Pearson ( $r=0,753$ ) evidencia una correlación positiva considerable entre la cultura organizacional y la gestión institucional; además, el valor de significancia ( $p=0,000 < 0,05$ ) permitió aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula, confirmando así que ambas variables se relacionan de manera significativa en la institución estudiada. Se concluye que el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, expresada en la consolidación de valores, normas y prácticas organizacionales coherentes, repercute directamente en la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional, constituyéndose en un factor determinante para el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Gestión Institucional, Colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca.

### **Abstract**

The research, titled: "Relationship between Organizational Culture and Institutional Management among Employees at the National University of Cajamarca, 2025," aimed to determine the relationship between both variables within the context of the university institution. The problem under study stems from the deficiencies identified in Institutional Management, reflected in the lack of coordination between the functions of administrative employees, the lack of coordination between areas, delays in internal processes, limited evidence-based decision-making, and poor follow-up of strategic plans, which limits the quality of services provided to the university community.

The research was conducted using a quantitative approach, with a descriptive-correlational level. The population consisted of 185 employees, from whom a sample of 37 was selected, applying the survey technique and a structured questionnaire with a Likert scale as an instrument. The results show that the Pearson correlation coefficient ( $r = 0.753$ ) demonstrates a considerable positive correlation between organizational culture and institutional management. Furthermore, the significance level ( $p = 0.000 < 0.05$ ) allowed us to accept the alternative hypothesis and reject the null hypothesis, thus confirming that both variables are significantly related in the institution studied. It is concluded that strengthening organizational culture, expressed in the consolidation of coherent organizational values, norms, and practices, directly impacts the efficiency, effectiveness, and quality of institutional management, constituting a determining factor in achieving the strategic objectives of the National University of Cajamarca.

**Keywords:** Organizational Culture, Institutional Management, Employees of the National

## **Capítulo I**

### **Introducción**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

##### ***1.1.1 Contextualización***

En España la consultora de recursos humanos AVANSEL (2023) señala que la cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, actitudes y comportamientos compartidos que definen la identidad y la forma de trabajar en una organización, influyendo directamente en cómo se relacionan sus miembros y cómo se alcanzan los objetivos institucionales, en el contexto universitario, la gestión institucional no solo depende de la estructura formal o de las estrategias implementadas, sino también de manera crucial del ambiente cultural que se vive día a día entre docentes, administrativos y personal de apoyo Educrea Capacitacion (2023), esta cultura, construida a lo largo del tiempo, puede ser visible (prácticas, rituales, espacios) o invisible (valores, creencias, actitudes), afectando tanto la satisfacción laboral como el desempeño y la adaptación al cambio.

En la Universidad Nacional de Cajamarca, como en cualquier institución educativa compleja, la gestión institucional enfrenta desafíos como la implementación de nuevas políticas, la adaptación a cambios normativos y la búsqueda de una mayor eficiencia en los procesos administrativos y académicos. Sin embargo, es recurrente observar que muchas estrategias no logran los resultados esperados, no necesariamente por fallas en su diseño, sino porque chocan con una cultura organizacional que no las recibe, las comprende o las acompaña. Por ello, la cultura existente puede facilitar u obstaculizar la gestión, condicionando la respuesta de los colaboradores ante las exigencias institucionales.

Finalmente, el planteamiento de la investigación se sustenta en la evidencia de que las organizaciones que invierten en fortalecer su cultura entendiendo a las personas como

su “alma” logran mejores resultados, mayor compromiso y una mayor capacidad para enfrentar los retos del entorno actual.

### ***1.1.2 Descripción del problema***

En este contexto, la Universidad Nacional de Cajamarca enfrenta actualmente una problemática vinculada a la ineficiencia en su Gestión Institucional, se observa que los colaboradores administrativos no desempeñan sus funciones de manera articulada, lo que genera descoordinación entre áreas, retraso en los procesos internos, escasa toma de decisiones basada en evidencias y deficiente seguimiento a los planes estratégicos, situación que debilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y limita la calidad de los servicios que la universidad ofrece a sus estudiantes y a la comunidad.

Entre las principales causas identificadas destacan: (a) Falta de articulación entre los colaboradores (administrativos y académicos, (b) Ausencia de una Cultura Organizacional orientada a la mejora continua y al logro institucional, (c) Escasa formación y actualización en gestión institucional moderna, (d) Débil liderazgo en los niveles de dirección y gestión, (e) Baja participación de los colaboradores en los procesos de planificación y toma de decisiones y (f) Limitada implementación de sistemas de evaluación del desempeño.

Como consecuencia de esta deficiente Gestión Institucional: (a) Descoordinación entre áreas y unidades académicas y administrativas, (b) Retraso en la ejecución de procesos internos y administrativos, (c) Toma de decisiones poco fundamentadas en datos o evidencias, (d) Deficiente seguimiento y evaluación de planes estratégicos institucionales, (e) Pérdida de eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, (f) Afectación de la calidad de los servicios universitarios brindados a estudiantes y comunidad, (g) Imagen institucional deteriorada frente a los usuarios internos y externos,

y (h) Dificultades en el proceso de mejora continua y cumplimiento de estándares de calidad y acreditación.

### ***1.1.3 Formulación del problema***

#### **Problema general:**

- ¿Cuál es la relación de la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025?

#### **Problemas específicos:**

- ¿Cómo es la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025?
- ¿Cómo es la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025?

## **1.2 Justificación e importancia**

### ***1.2.1 Justificación científica***

La presente investigación aporta al campo de las relaciones sociales mediante la generación de un modelo explicativo que integra las variables cultura organizacional y gestión institucional; asimismo, el estudio ofrece una nueva base empírica que permite actualizar los postulados de las bases teóricas de cara a los desafíos tecnológicos en el futuro. Por tanto, la trascendencia de la investigación estuvo relacionada con la calidad de la gestión institucional puesta de manifiesto en los órganos o unidades orgánicas operativas.

### ***1.2.2 Justificación técnica – práctica***

Se pretende contribuir a mejorar la calidad del servicio en la institución en referencia. Se hace necesaria la investigación porque si la administración universitaria no realiza una adecuada gestión institucional, los recursos de la institución difícilmente serán

optimizados en su uso; todo ello tiene relación con la práctica de valores de los funcionarios y trabajadores de la institución.

Este trabajo servirá además como base para futuras investigaciones relacionadas con el tema, de modo que se pueda contrastar los resultados para la toma de decisiones y de esta manera reorientar la gestión para alcanzar mejores fines y objetivos institucionales.

### ***1.2.3 Justificación institucional y personal***

Es importante porque permite identificar como los valores, creencias y prácticas compartidas influyen en la eficiencia, el liderazgo y el compromiso dentro de la universidad. Contribuye a mejorar la toma de decisiones, fortalecer la identidad institucional y optimizar la calidad de los servicios educativos. Además, responde a una necesidad concreta en la Universidad Nacional de Cajamarca y aportar conocimiento útil para implementar estrategias de mejora en la gestión universitaria pública.

## **1.3 Delimitación de la investigación**

### ***1.3.1 Delimitación espacial***

En la Universidad Nacional de Cajamarca, ubicada en la ciudad de Cajamarca, región Cajamarca, Perú.

### ***1.3.2 Delimitación temporal***

Se delimita temporalmente para el año 2025

### ***1.3.3 Delimitación conceptual***

Se abordaron los conceptos de cultura organizacional (valores, creencias, normas, prácticas) y su influencia en la gestión institucional (planificación, liderazgo, organización y toma de decisiones).

## **1.4 Limitaciones**

No se presentaron limitaciones frente a posible resistencia del personal a participar en encuestas, acceso a documentos internos de gestión y subjetividad en las percepciones sobre la cultura organizacional y gestión institucional.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general:***

- Determinar la relación entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025

### ***1.5.2 Objetivos específicos:***

- Determinar el estado actual de la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025
- Determinar el estado actual de la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Marco legal

##### 2.1.1 Ley N° 30220 – Ley Universitaria

- Regula la creación, funcionamiento y supervisión de todas las universidades en el Perú.
- Promueve la calidad académica, autonomía, democracia institucional, meritocracia, ética, mejoramiento continuo y pertinencia e inclusión en la gestión universitaria.
- El artículo 5 establece principios rectores como la búsqueda de la calidad académica, democracia institucional, pertinencia, desarrollo humano y ética.

##### 2.1.2 Ley 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado

Declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias, y tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

#### 2.2 Antecedentes de la investigación

##### 2.2.1 Antecedentes internacionales

Inicialmente, Vásconez y otros (2019) en su artículo científico publicado en Ecuador, “*Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de instituciones públicas gubernamentales*”, analizaron la cultura organizacional y su

incidencia en el desempeño laboral de la ciudad de Manta, Ecuador con la finalidad de conocer el desarrollo de las variables descritas y poder así, generar premisas que permitan contribuir al desarrollo de instituciones eficaces al servicio de la población, con lo cual se podrá velar por el respeto hacia la sociedad como principio humanizador. Se trabajó con un tipo de investigación descriptiva no experimental, la población estuvo conformada 171 funcionarios de instituciones públicas gubernamentales del Ecuador. La cultura organizacional incide en el desempeño laboral, en el caso de investigación con mayor incidencia sobre la perspectiva burocrática, siendo pertinente que la gestión pública realice una revisión de enfoque que le permita trascender en perspectiva a los nuevos modelos de administración pública.

Así mismo, Robles-León y otros (2016) de Ecuador, en este artículo parte de la tesis de maestría *“La Cultura Organizacional y su Influencia en el Comportamiento Innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la Provincia del Guayas”*. El problema de investigación: *¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, E.P. de la provincia del Guayas?* El objetivo general evaluar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. El diseño investigación no experimental transeccional y un estudio correlacional. La hipótesis: la cultura organizacional de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas influye positivamente en el comportamiento innovador de los empleados. La metodología de investigación es cuantitativa, se aplicaron técnicas investigativas que permitieron desarrollar la argumentación correspondiente. Se basó en los procedimientos para validar la propuesta de la investigación, y definir si están correctamente relacionadas la investigación con las variables: Cultura organizacional e

influencia en el comportamiento innovador. Esta investigación determinó que la innovación en los días actuales sí se encuentra bien fundamentada dentro de la institución, que la gran mayoría de gente acuerda que es el motor que impulsa sus actividades y su enfoque a lograr los objetivos, por lo que la cultura organizacional se debe fortalecer en la comunicación entre directivos y empleados en general. Con esta investigación se pudo crear los pilares fundamentales que tiene la institución donde se encuentran las variables que explican por qué existe innovación dentro de la organización debido a la cultura organizacional existente en la empresa y realizar un planteamiento de mejora sobre las áreas de oportunidad que se encontraron, producto de las respuestas de los abordados.

En ese orden de ideas Millán-Gómez (2021) en el artículo científico *“Cultura Organizacional en la Administración Pública”*, expresaron que las instituciones públicas locales están inmersas en un ambiente competitivo, ponen a prueba su capacidad en el contexto interno y entorno externo. También deben constituir una plataforma institucional, para implementar políticas públicas en respuesta a intereses generales de las sociedades. El presente estudio se concretó con el objetivo de demostrar desafíos de intervención e investigación en las administraciones públicas para documentar estrategias, en resolver problemas estructurales, funcionales, sistémicos, en fortalecer sus capacidades a través de decisiones brinden certidumbre a sus colaboradores. Se utilizó se utilizó un enfoque de combinación del análisis cualitativo y cuantitativo interpretativo, aplicando métodos diacrónico, sistemático, sincrónico, estructural para entender el papel del pensamiento de sus protagonistas. Para ello, el conocimiento social se despliega en el arquetipo de investigación en las esferas públicas. Sus resultados demostraron que las intenciones de profesionalización fueron consideradas por los gobiernos como esfuerzos intrincados de largo aliento, sin beneficios, entrañan costos concretos de corto plazo con beneficios a largo plazo. De lo anterior, los directivos observaron en esta arista, una reducción de

flexibilidad para dirigir personal bajo principios de autonomía. Por otra parte, los administradores de segunda línea expresaron incertidumbre en su permanencia en las organizaciones. El perfil profesional no garantiza una estancia laboral, este escenario debilitó los principios de consolidar un desarrollo institucional. A nivel país, el 55 por ciento de las instituciones locales no cuenta con un reglamento interno. Significa que, gestionar el conocimiento es tendencia al desarrollo de cualquier organización en generar atributos competitivos, conlleva a edificar una cultura organizacional.

### **2.2.2 Antecedentes nacionales**

También, García (2024) en la tesis titulada *“La gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa José Olaya Balandra – La Perla – Callao”*, el objetivo de este trabajo de investigación es establecer la correlación entre la V1 y la V2 en la I.E. Esta investigación se realizó como parte de un análisis de los factores que inciden en el crecimiento y progreso de las instituciones educativas. Este estudio emplea un método de investigación descriptivo simple, utilizando un diseño transversal no experimental a nivel correlacional. El proceso de recolección de datos involucra el uso de encuestas y cuestionarios administrados a los docentes de la I.E. Los datos recopilados luego se analizan, presentan y explican. El tamaño de la muestra consta de 42 docentes. Los hallazgos de esta investigación indican una correlación significativa entre la V1 y la V2, como lo demuestra un coeficiente de correlación de Spearman de .417, con un valor de  $p$  de 0.000 ( $p < .05$ ). Esto sugiere una relación directa y significativa entre las dos variables.

Gamboa (2023) precisó en el trabajo de investigación que se presenta titulado: *“Cultura organizacional y gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de San Juan Bautista – 2017”*, presentó la problemática general de investigación ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional

en las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de San Juan Bautista - 2017?; por otro lado asumimos el objetivo general de conocer la relación que existe entre ambas variables mencionadas. El estudio, por su parte, es de carácter descriptivo y utiliza una metodología correlacional; se realizó utilizando un cuestionario para sondear a 90 profesores de secundaria del sistema escolar de San Juan Bautista. Se utilizó un estadístico Kendall Tau C para analizar los datos recopilados, lo que confirmó la asociación hipotética entre la cultura organizacional y la gestión institucional en las escuelas secundarias de todo el distrito de San Juan Bautista - 2017, pues alcanzó un valor  $p = 0.352 > 0.05$ , y un nivel muy bajo de correlación igual a 0,002.

Flores y Vargas (2022) señalaron en la tesis: *“Gestion Institucional y su relacion con la cultura organizacionla de la UGEL Arequipa Norte, Distrito de Sachaca – 2022”*, Fue un trabajo basado en el tipo descriptivo correlacional. A fin de conseguir el propósito se optó por usar una encuesta la cual fue la técnica que se les aplico a un total de 68 trabajadores de esta institución, para obtener los datos que sean necesarios, luego estos se analizaron por medio de dos herramientas SPSS y Excel. Concerniente a las dimensiones de las variables se consideró la dirección, organización y planificación en caso de la variable gestión institucional y para la otra variable fueron; liderazgo, satisfacción, adaptación, pertenencia y filosofía. En referencia a la corroboración de hipótesis conforme Rho de Spearman se obtuvo como resultado  $r=0,137$  lo cual indica que entre las variables la relación es positiva alta. Por lo tanto, se llega a concluir que la gestión institucional se relaciona con la cultura organizacional de la UGEL Arequipa Norte, Distrito de Sachaca – 2022.

En ese orden de ideas Pozo-Enciso (2023) en su artículo científico: *“Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022”* cuyo objetivo del estudio fue conocer como es la cultura organizacional actual en una

universidad del Perú, desde la opinión y perspectiva de los trabajadores administrativos. El diseño de la investigación fue cualitativo, fenomenológico-descriptivo y la muestra estuvo constituida por 20 trabajadores del área administrativa de la universidad. Los participantes del estudio indicaron sentirse en constante desarrollo tanto personal como profesional, con un clima laboral óptimo y siendo el trabajo en equipo uno de los factores más resaltantes dentro de la cultura que la organización desea tener, todo esto en conjunto es parte fundamental de toda empresa, el tener una cultura organizacional es la esencia por la que funciona una institución ya sea privada o pública. Como conclusión general se pudo conocer que la cultura organizacional de la universidad en estudio es positiva; la misma que tiene un sistema de creencias y valores institucionales que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y que ha sido impartido entre sus miembros lo que ha generado que se logren metas importantes como son la acreditación, el licenciamiento y el renombre de la institución.

También Kitsutani (2020) presentó en su tesis: *“Cultura Organizacional en una Universidad Privada de la Sierra central del Perú: Un estudio de caso”*, se desarrolló metodológicamente desde un enfoque cualitativo, a nivel descriptivo y aplicando el método de estudio de casos para responder al objetivo planteado que busca describir la cultura organizacional de una universidad de la sierra central del Perú. El diseño aplicado permite abordar la investigación desde una realidad en particular, en este caso, una universidad, contando con datos recogidos de sus propios colaboradores. Para la categorización se utilizaron las dimensiones del modelo de Cultura Organizacional de Daniel Denison (2000). Cada categoría responde a un objetivo específico, lo que permitió, que la información recogida fuera sistematizada, analizada e interpretada de forma estructurada. Los resultados obtenidos evidenciaron una cultura organizacional aún no consolidada, pero consideramos que, con los hallazgos presentados, se abren posibilidades

de aplicar estrategias asertivas si se construyen de forma participativa y desde una relación intercultural, rasgo tan importante para la Universidad objeto de estudio.

### **2.2.3 Antecedentes regionales**

Ruíz (2019) en la tesis titulada: *“La cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la dirección regional de agricultura de Cajamarca - DRAC”*, que tuvo como objetivo describir la situación de la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC. Con este fin, se recolectó información teórica y empírica, para determinar las características de estas dos variables correspondientes al personal de la sede central de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca y Agencia Agraria Cajamarca. Se identificó como unidad de análisis a 94 colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca. Mediante el uso de instrumentos para análisis estadístico como IBM SPSS Statistics 24 y Microsoft Excel, a un nivel de confiabilidad del 95% se demostró que la variable cultura organizacional no es caracterizada por el “conocimiento institucional, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección”; y, la Gestión de Recursos Humanos no se caracteriza por la “selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación, estabilidad laboral y salud en el trabajo”. Para el recojo de información al grupo de estudio se aplicó una encuesta (específicamente en base a la escala de Likert e indicadores de las dos variables), teniendo en consideración la validación y confiabilidad, con lo cual se determinó que la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC son deficientes. Cabe señalar que el haber trabajado por doce años en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca me permitió tener facilidades para la realización de la presente investigación, ya que el personal mayormente

es nombrado y la amistad adquirida facilita la obtención de información real y poder determinar cómo son las dos variables en estudio.

Tanta (2022) en su tesis titulada: “*Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2019*” señaló que la investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca 2019. Con este fin, se recolectó información teórica y empírica, para describir las características de estas dos variables. La investigación es de diseño longitudinal, es de alcance correlacional, de diseño no experimental y, por su temporalidad transeccional. El estudio se realizó a 44 colaboradores del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial Cajamarca. La técnica de recojo de datos fue la encuesta, a través del uso del cuestionario. El cuestionario para la variable cultura organizacional, tuvo 16 preguntas, y el cuestionario de la variable desempeño laboral 23 preguntas, siendo un total de 30 preguntas. La información se procesó con el IBM SPSS Statistics 24 y Microsoft Excel. Entre los principales resultados se obtuvo una correlación de 0.7104, la cual se encuentra entre  $0 < r < 1$  el cual está próximo a acercarse a 1, también se obtuvo un resultado de 59.1% de la opinión de los encuestados, quienes indican que en la municipalidad se reconocen los logros alcanzados en el trabajo, el 54.5% produce y realiza su trabajo en forma metódica, del 40.9% que niega que se reconozcan los logros en el trabajo, el 36.4% de los colaboradores indican que producen y realizan su trabajo de forma metódica. Se puede concluir que existe una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, además se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas por resolver.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Variable 1: Cultura Organizacional**

**2.3.1.1 Modelo de los tres niveles.** Según Schein (1988) citado por e (Pedraza-Álvarez y otros, 2015) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En 1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional: “El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros. El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 3) Postula que la cultura organizacional se compone de tres niveles: artefactos, valores expresados y supuestos básicos. Cambiar la cultura requiere intervenir en el nivel más profundo de suposiciones subyacentes.

**2.3.1.2. Definición de Cultura Organizacional.** La cultura organizacional comprende el conjunto de valores, creencias, normas y supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización, condicionando su comportamiento y distinguiéndola de

otras instituciones. Según Schein (1988), es “...un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, consideradas suficientemente válidas como para enseñarlas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir estos problemas” citado por (Pedraza-Alvarez y otros, 2015).

Este constructo se sustenta en dinámicas funcionales, relaciones administrativas, procesos simbólicos y reglas no escritas, integrando elementos formales e informales que perfilan la coherencia interna de la organización y su capacidad de adaptación y proyección externa (Alvarez-Nobell y otros, 2012).

**2.3.1.3 Modelos teóricos relevantes.** El Modelo de Schein quien propone tres niveles de análisis, según (Pedraza-Alvarez y otros, 2015):

- Artefactos y creaciones (nivel observable): Políticas, símbolos, lenguaje.
- Valores y normas (nivel intermedio): Principios declarados, justificaciones.
- Supuestos básicos subyacentes (núcleo): Creencias profundas y no cuestionadas que guían la acción organizacional.

Así mismo, la Matriz MADECO, que señala Álvarez Nobell et al. (2012), la cultura organizacional se manifiesta en cinco dimensiones articuladas e interdependientes:

#### **2.3.1.4 Dimensiones de la Cultura Organizacional**

***Dimensión Filosofía.*** Expresa Alvarez-Nobell y otros (2012) se conforma de un conjunto de rasgos y definiciones que constituyen la identidad corporativa lo cual significa una declaración controlada del ser y querer ser organizacional, incluye los indicadores siguientes:

- Visión, la cual guarda relación con el posicionamiento que la organización asume frente: al contexto (mercados, escenarios, etc.); su dinámica (adaptación a los

cambios); sus potencialidades; su capacidad innovadora; y posibilidades competitivas.

- Valores, los que constituyen el conjunto de convicciones y normas éticas que rigen el comportamiento organizacional, y
- Actividades, que son las prácticas cotidianas de las organizaciones.

***Dimensión Pertenencia.*** Señala Alvarez-Nobell y otros (2012) que es la parte de la consolidación de la adaptación y de un incremento significativo en el nivel de fidelidad, implicación y compromiso para con la organización y comprende los indicadores siguientes:

- Lealtad, que supone un contrato moral y tácito que se pone de manifiesto en la relación con la organización.
- Compromiso. Resulta la más clara manifestación de pertenencia e implicación hacia la organización.
- Actitudes. El espíritu solidario, optimista, participativo, constructivo son indicadores del desarrollo de actitudes tendientes a consolidar la pertenencia a una organización.

***Dimensión Adaptación.*** Añade Alvarez-Nobell y otros (2012) es el primer estado de implantación cultural, mediante el cual los servidores públicos internos configuran su interés y expectativas respecto a su desempeño y relación con la organización.

***Dimensión Satisfacción.*** Precisa Alvarez-Nobell y otros (2012) que se asocia con los niveles de expectativa y superación de objetivos y necesidades, por un lado, y con la percepción de un entorno y ambiente de trabajo saludable y sostenible en el tiempo.

***Dimensión Liderazgo.*** Finalmente Alvarez-Nobell y otros (2012) posee dos conceptos, el reconocimiento y la conducción, esta dimensión de la cultura organizacional

se presenta estrechamente vinculada a las aptitudes y actitudes que asuman los cuadros directivos y de conducción.

Este modelo es especialmente pertinente para instituciones de educación superior, porque permite operacionalizar y medir la cultura organizacional a través de indicadores específicos vinculados al clima laboral y los resultados internos.

La literatura coincide en que la Cultura Organizacional es un determinante crítico del rendimiento institucional, especialmente en contextos educativos, donde la gestión requiere cohesión, adaptabilidad y sentido compartido de pertenencia y propósito.

La Cultura Organizacional, entendida e intervenida bajo marcos robustos como Schein MADECO y Denison, influye estructural y funcionalmente en la gestión institucional, determinando el éxito o fracaso de los procesos formales e informales de las universidades.

### ***2.3.2 Variable 2: Gestión institucional***

**2.3.2.1 Teoría Neoclásica de la Administración.** Lo que se enfoca en esta teoría es la preocupación por la práctica administrativa (acción administrativa), poniendo énfasis en los objetivos y en los resultados; los autores constituyen un movimiento que recibe el nombre de escuela del proceso administrativo (Chiavenato, 2006).

Las principales características de la Teoría Neoclásica son:

***Énfasis en la práctica de la administración*** Según Chiavenato “La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos” (2006, p. 130). Así los autores de este enfoque se preocupan porque todos los conceptos que se ha propuesto sobre las ciencias administrativas, le dan mucho valor al aspecto de la puesta en práctica y que no solo los estudios se queden en simples teorías.

***Reafirmación de los postulados clásicos*** Según Chiavenato “La teoría neoclásica es casi una reacción a la gran influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean al comportamiento de las organizaciones” (2006, p. 130). Es así, como toman los aspectos más relevantes de la escuela clásica y la adaptan al contexto más actual tratando de ampliar la visión y que esto les permita tener una mayor flexibilidad; redimensionan, reestructuran usando los conceptos clásicos como problemas de autoridad, responsabilidad y departamentalización.

***Énfasis en los principios generales de la administración*** Según Chiavenato: “Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de la administración capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones” (2006, p. 130). Adaptando estos conceptos a la época, se enfocaban en que el administrador conociera cómo planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

***Énfasis en los objetivos y en los resultados*** Según Chiavenato: “Uno de los mejores productos de la teoría neoclásica es la llamada Administración por objetivos” (2006, p. 130). De manera que para Chiavenato: “Los objetivos son valores buscados o resultados esperados por la organización, que trata de alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación” (2006, p. 130).

Los objetivos son el medio para evaluar el desempeño de una organización, puesto que de este modo la organización regula si se están cumpliendo los niveles de eficiencia que se había propuesto, además justifican la existencia y el desarrollo de operaciones de una empresa. En cuanto a objetivos, las organizaciones están orientadas a tener una contribución para el individuo y para la sociedad, si estos no son definidos de modo claro la organización no podrá evaluar su desempeño y tampoco podrá determinar si está siendo

eficiente en el desarrollo de sus operaciones. Además, en cuanto a administración se requiere una estructura determinada para organizar y dirigir a todo el conjunto hacia los objetivos que se plantearon al inicio. Asimismo, es posible realizar un análisis en cuanto al desempeño individual puesto que hace referencia a la eficacia del personal que trabaja dentro de las empresas, son las personas las que hacen que las organizaciones funcionen y lleguen a ser eficaces en el funcionamiento

**2.3.2.2 Teoría institucional.** Wikipedia (2025) al definir las instituciones ,menciona a William Richard Scott (1995, 235), no existe una definición única y universalmente aceptada de "institución" en la escuela de pensamiento institucional. 33, 2001:48) afirma que:

Las instituciones son estructuras sociales que han alcanzado un alto grado de resiliencia. Se componen de elementos cognitivo-culturales, normativos y reguladores que, junto con las actividades y recursos asociados, aportan estabilidad y significado a la vida social. Las instituciones se transmiten a través de diversos portadores, como sistemas simbólicos, sistemas relacionales, rutinas y hechos. Operan en diferentes niveles de jurisdicción, desde el sistema mundial hasta las relaciones interpersonales locales. Por definición, las instituciones connotan estabilidad, pero están sujetas a procesos de cambio, tanto incrementales como discontinuos.

Según Scott (2008), citado por Wikipedia (2025) que la teoría institucional es "una postura teórica ampliamente aceptada que enfatiza la productividad, la ética y la legitimidad". Los investigadores que se basan en esta perspectiva enfatizan que una idea clave de la teoría institucional es la ética: en lugar de optimizar necesariamente sus decisiones, prácticas y estructuras, las organizaciones buscan en sus pares señales para un comportamiento apropiado.

**2.3.2.3 Definición de Gestión Institucional.** Sovero (2010) define a la Gestión Institucional como un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, las principales actividades de conducción comprenden los siguientes aspectos:

- Fijar normas de orientación de la gestión de cada una de las funciones técnico administrativas de las instituciones educativas.
- Establecer los principios y criterios que reglamenten la gestión de las funciones técnico administrativas.
- Promover estudios de los sistemas de gestión.
- Programar y ejecutar las actividades de gestión de los sistemas administrativos, según normas establecidas.
- Asegurar la participación de los agentes educativos en la gestión de las funciones administrativas.
- Efectuar la evaluación y control de las reglas de gestión de cada una de las funciones administrativas.

#### **2.3.2.4 Dimensiones de la Gestión Institucional**

***Dimensión Planificación.*** Arias (2008), "menciona que es el proceso por el cual se establecen diversas áreas, y una serie de acción las que permitirán llegar hacia la meta".

Así mismo, Stoner y otros (2009) definen como "la primera función que se da en la administración, esta función es quien determinara con anterioridad ¿Qué? y ¿cuáles? son los objetivos que deben ser considerados".

***Dimensión Organización.*** Arias (2008) la conceptualiza como "un proceso en el que ejecutan muchas acciones por el cual distintas personas pasan y trabajan, proceso por el cual se pretende llegar a un objetivo en concreto".

En ese orden de ideas Stoner y otros (2009) definen como "la función que se ejecuta dentro de la administración, es decir que se encarga que la administración este bien encaminada, organizada, y que se ejecute de manera que todo sea eficiente, involucrando a todos las áreas que en ella se desempeñan".

***Dimensión Dirección.*** Según Arias (2008): "la función de la dirección es crear la dinamización de la I.E. vinculada a las acciones, esta es quien está directamente relacionada con las disposiciones de RRHH".

También Stoner y otros (2009) la conceptualizan como "el proceso el cual tiene como función dirigir e influenciar en todos los participantes para el desarrollo de las actividades".

El éxito en la gestión institucional depende de la alineación entre los valores culturales y la estructura organizacional, influyendo directamente en la toma de decisiones, integración de procesos y cumplimiento de la misión académica.

**2.3.2.5 Estrategias de la Gestión Institucional.** Sovero (2010) menciona las siguientes:

- Liderazgo, que constituye la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, si en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos, al liderazgo se le entiende como al proceso mediante el cual cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos.
- Reingeniería, en educación significa modernizar, significa volver a orientar o rediseñar las operaciones o procesos del aprendizaje con el propósito de

mejorar la calidad de la educación, implica innovación, modernización y democratización.

- Dirección con creatividad, se refiere a la aptitud para generar o producir ideas o soluciones nuevas o que existían sin utilizar un proceso lógico.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### ***Actitudes***

El espíritu solidario, optimista, participativo, constructivo son indicadores del desarrollo de actitudes tendientes a consolidar la pertenencia a una organización.

### ***Actividades***

Prácticas cotidianas de las organizaciones.

### ***Compromiso***

Manifestación de pertenencia e implicación hacia la organización.

### ***Lealtad***

Contrato moral y tácito que se pone de manifiesto en la relación con la organización.

### ***Valores***

Conjunto de convicciones y normas éticas que rigen el comportamiento organizacional

### ***Visión***

Posicionamiento que la organización asume frente: al contexto (mercados, escenarios, etc.); su dinámica (adaptación a los cambios); sus potencialidades; su capacidad innovadora; y posibilidades competitivas.

## Capítulo III

### Planteamiento de la Hipótesis y Variables

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general:

- Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025

#### 3.2 Variables

##### 3.2.1 Variable: *Cultura organizacional*

Según Schein (1988), es “...un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, consideradas suficientemente válidas como para enseñarlas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir estos problemas” citado por (Pedraza-Alvarez y otros, 2015).

##### 3.2.2 Variable: *Gestión Institucional*

Sovero (2010) define a la Gestión Institucional como un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica.

### 3.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1**  
*Operacionalización de variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición				
Variable: Gestión Institucional	Sovero (2010): La Gestión Institucional es un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica	La variable 2: Gestión Institucional, se va medir mediante la Escala de Likert a través de un cuestionario	Planificación	Procedimiento	a), b), c), d), e), f)	Ordinal				
				Presupuesto	g), h), i), j), k)					
			Organización	Especialización	l), m), n), o)					
				Atención al cliente	p), q)					
			Dirección	Liderazgo	r), s), t)					
				Comunicación	u), v)					
				Supervisión	w), x)					
				Visión	y), z)					
			Variable: Cultura Organizacional	Percepción compartida de valores, creencias y normas que influyen en la vida laboral y rigen la toma de decisiones (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 1988)	La variable 1: Cultura Organizacional se va medir mediante la Escala de Likert a través de un cuestionario		Filosofía	Valores	aa), bb)	Ordinal
								Actividades	cc), dd)	
Lealtad	ee), ff)									
Pertenencia	Compromiso	gg)								
	Actitudes	hh), ii)								
Adaptación	Formación	jj)								
	Diálogo	kk), ll)								
	Interés	mm)								
Satisfacción	Oportunidad	nn), oo)								
	Trato	pp)								
Liderazgo	Conducción	qq), rr)								
	Reconocimiento	ss)								

## Capítulo IV

### Marco Metodológico

#### *4.1.1 Enfoque de investigación*

En términos generales, en el Enfoque Cuantitativo, los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición (en los casos se miden las variables contenidas en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica, para que un estudio sea creíble y aceptado por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018, pág. 6).

Es de enfoque cuantitativo porque se basa en la recolección y análisis de datos numéricos a través de encuestas, con el fin de medir la relación entre variables y obtener resultados objetivos, estadísticamente verificables y generalizables.

#### *4.1.2 Nivel de investigación*

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018, pág. 108).

Los estudios Correlacionales, son investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables, miden las variables y su relación en términos estadísticos (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018, pág. 109).

De nivel explicativo cuando no solo describe fenómenos o establece relaciones entre variables, sino que busca identificar las causas o factores que originan un fenómeno y explicar por qué ocurre.

### ***4.1.3 Diseño de la investigación***

Se considera el Diseño No Experimental Transversal, pues en este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son estudiados en su contexto natural sin alterar ninguna situación, así mismo, no se manipulan las variables de estudio y Transversal porque recoge los datos en un solo momento y solo una vez, es como tomar una foto o una radiografía para luego describirlas en la investigación, pueden tener alcances exploratorios, descriptivos y correlaciones (Arias, 2020, pág. 46).

Se utilizó un diseño no experimental transversal porque no manipularon las variables y recolectó los datos en un solo momento, con el fin de analizar la relación existente entre ambas variables tal como se presentan en su contexto real.

### ***4.1.4 Métodos de la investigación***

**4.1.4.1 Método Deductivo.** Este método de razonamiento consiste en partir de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir, se inicia con el análisis de los postulados, teorías, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2016, pág. 71).

Se utilizo método deductivo porque parte de teorías generales sobre cultura organizacional y gestión institucional para luego comprobar, mediante datos específicos, si estas se aplican al contexto particular de la universidad estudiada.

**4.1.4.2 Método Inductivo – Deductivo.** Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es inductivo en un sentido (parte de lo particular a lo general) y deductivo en sentido contrario (va de lo general a lo particular) indica (Bernal, 2016, pág. 71).

En la presente investigación se aplicó este método como un proceso que sigue dos pasos que se complementan; en la fase inductiva, se observan los datos y se desarrolla la hipótesis y en la fase deductiva la hipótesis se confirma si se cumple. En concreto, se unen en la investigación, la inducción descubre, y la deducción comprueba.

**4.1.4.3 Método Hipotético – Deductivo.** Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías (Bernal, 2016, pág. 71).

Se utilizó el método hipotético-deductivo porque formula una hipótesis sobre la relación entre ambas variables y luego la contrasta con datos empíricos, aplicando instrumentos cuantitativos para comprobar o refutar dicha hipótesis con base en la evidencia.

**4.1.4.4 Método Analítico – Sintético.** Estudia los hechos al descomponer el objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis). Luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) precisa (Bernal, 2016, pág. 72).

Se utilizó el método analítico–sintético porque primero analiza por separado las variables cultura organizacional y gestión institucional, y luego integra los resultados para comprender como una influye sobre la otra dentro del contexto universitario.

#### **4.1.5 Población**

Para Jany (1994), la Población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48), citado por (Bernal, 2016, pág. 210).

Para la investigación la población estuvo conformada por 185 colaboradores nombrados pertenecientes al Régimen Laboral 276 (Decreto Legislativo 276) que en el

Perú es el marco normativo que rige la carrera administrativa y las remuneraciones de los trabajadores del sector público, otorgando estabilidad laboral, derechos como vacaciones y licencias, y estableciendo procesos de evaluación y capacitación, organizando a los servidores públicos en grupos ocupacionales (auxiliar, técnico, profesional) y fija los procedimientos de ingreso, deberes y remuneración en la administración pública de la Universidad Nacional de Cajamarca

#### **4.1.6 Muestra**

La Muestra, es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2016, pág. 211).

Para la investigación la muestra estuvo conformada por 37 colaboradores nombrados del Régimen Laboral 276 de la Universidad Nacional de Cajamarca, tal como se observa en la Tabla 57.

#### **4.1.7 Muestreo**

Para la presente investigación se considera el Muestreo No Probabilístico Intencional, el cual se caracteriza por seguir los criterios personales del investigador, ejemplo: Si la población se constituye por estudiantes de una institución educativa, el investigador puede aplicar criterios de inclusión y exclusión para elegir a aquellos que estén matriculados o no, que tengan buen rendimiento académico o elegir a la población total, es decir la población censal (Arias, 2020, pág. 61).

Para la investigación la muestra se conformó por 37 colaboradores nombrados del Régimen Laboral 276 por ser accesible y directamente vinculada con las variables de estudio.

#### ***4.1.8 Unidad de información***

La unidad de información es el elemento concreto de donde se recopilan los datos (el "cómo" o "desde dónde" se obtienen los datos).

Para la presente investigación se considera como unidad de información al cuestionario aplicado a cada uno de los colaboradores nombrados del Régimen Laboral 276 administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca (unidad de análisis).

#### ***4.1.9 Técnicas e instrumentos de recopilación de información***

Las Técnicas de investigación cuantitativa, como por ejemplo la Encuesta, son las herramientas y el procedimiento disponible para los investigadores, los cuales les permiten obtener datos y guiar el camino de la recolección de datos (Arias, 2020, pág. 54)

El Cuestionario, es una modalidad de la técnica de la Encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación (Ñaupas y otros, 2014, pág. 211).

#### 4.1.10 Matriz de Consistencia Metodológica

**Tabla 2**

#### Matriz de consistencia metodológica

Título de la investigación: Relación entre la Cultura Organizacional y la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025						
Investigador: Elvis Edgardo Becerra Guevara						
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025?	Determinar la relación entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025	Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025	Variable Gestión Institucional	Planificación	Procedimiento	- <b>Enfoque:</b> Cuantitativo - <b>Nivel:</b> Correlacional - <b>Diseño:</b> No experimental/transversal - <b>Métodos de Investigación:</b> Método Inductivo- Deductivo Método Hipotético – Deductivo Método Analítico – Sintético
					Presupuesto	
				Organización	Especialización	
					Atención al cliente	
				Dirección	Liderazgo	
					Comunicación	
				Filosofía	Supervisión	
					Visión	
				Pertenenencia	Valores	
					Actividades	
¿Como es la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025?	Determinar el estado actual de la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025	Variable Cultura Organizacional	Variable Cultura Organizacional	Adaptación	Lealtad	- <b>Población:</b> 185 colaboradores nombrados del Régimen laboral 276 de la UNC - <b>Muestra:</b> 37colaboradores nombrados del Régimen laboral 276 de la UNC - <b>Muestreo:</b> No probabilístico o intencional - <b>Unidad de Información:</b> Cuestionario aplicado a cada uno de los 37 colaboradores nombrados del Régimen laboral 276 de la UNC - <b>Técnica:</b> Encuesta - <b>Instrumento:</b> Cuestionario
					Compromiso	
				Satisfacción	Actitudes	
					Formación	
				Liderazgo	Diálogo	
					Interés	
				Satisfacción	Oportunidad	
					Trato	
				Liderazgo	Conducción	
					Reconocimiento	
¿Como es la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025?	Determinar el estado actual de la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca,2025					

## Capítulo V

### Resultados y Discusión

#### 5.1 Presentación de resultados

##### 5.1.1 Procedimiento de recolección de datos

En la investigación, se consideró como primer paso la solicitud informativa sobre los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, después se realizó la revisión del instrumento para la recolección de datos en el cuestionario de 45 preguntas. Para la aplicación del cuestionario se realizó brindando las instrucciones necesarias a los encuestados y explicándoles detalladamente en forma presencial como debían marcar las respuestas según las alternativas. Terminada la evaluación, se revisaron las respuestas y los valores obtenidos fueron trasladados a una base de datos por variable y dimensiones a Microsoft Excel para su posterior procesamiento en SPSS versión 27.

##### 5.1.2 Análisis e interpretación de resultados según Objetivo General

- Objetivo general: Determinar la relación entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025

##### 5.1.2.1 Prueba de Normalidad.

**Tabla 3**

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUMAVDYGI	,098	37	,200*	,957	37	,163
SUMAVIXCO	,129	37	,125	,975	37	,573

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Debido a que era una muestra menor de 50 encuestados, se aplicaron 37 encuestas, la prueba de normalidad se realizó con Shapiro – Wilk, así se evidencia que p – valor (0.163) es mayor que el valor de significancia (0.05) en la variable Gestión Institucional, u p – valor (0.573) es mayor que el valor de significancia (0.05) en la variable Cultura Organizacional. Por lo que, los datos tienen una distribución normal y corresponde utilizar la estadística paramétrica; así mismo, el estadístico para la prueba de hipótesis es el coeficiente de correlación de Pearson.

**5.1.2.2 Prueba de Hipótesis.** Para realizar la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación Pearson se han seguido los pasos:

- **Hipótesis de investigación:** Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025
- **Hipótesis Estadísticas:**
  - **H1:** Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025
  - **H0:** No existe relación significativa entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025
- **Asumimos nivel de confianza = 95%**
- **Margen de error = 5%**
- **Regla de decisión:**
  - $p > \alpha (0.05) =$  acepta  $H_0$  se rechaza la hipótesis alternativa
  - $p \leq \alpha (0.05) =$  rechaza  $H_0$  se acepta la hipótesis alternativa

**Tabla 4***Correlación de variables: Cultura Organizacional con la Gestión Institucional*

<i>Correlaciones</i>		SUMAVDYGI
SUMAVIXCO	Correlación de Pearson	,753**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	37

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

Se observa en la Tabla 4 que el coeficiente de correlación Pearson es igual a 0,753, se determina que existe una correlación positiva considerable entre ambas variables; así mismo se evidencia que el p-valor (sig.=0.000) es menor que 0.05 permitiendo de esa manera aceptar la hipótesis alternativa: La Cultura Organizacional se relaciona de manera significativa con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025; y por consecuente rechazar la hipótesis nula.

### **5.1.3 Análisis e interpretación de resultados según Objetivo Específico de la variable Gestión Institucional**

- Objetivo específico: Determinar el estado actual de la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025

**Tabla 5***Valoración de la variable Gestión Institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	27,0
Ocasionalmente	22	59,5
Frecuentemente	5	13,5
Total	37	100,0

La valoración de la Gestión Institucional muestra una tendencia predominantemente baja, ya que: (a) La mayoría de los encuestados (59,5%) considera que la gestión institucional solo se cumple ocasionalmente, lo que refleja debilidades en la planificación, organización, dirección y control institucional, (b) Un 27,0% manifiesta que

nunca se cumple adecuadamente la gestión institucional, lo que evidencia un grupo significativo de insatisfacción y percepción crítica hacia los procesos institucionales y (c) Solo un 13,5% señala que frecuentemente se cumple, lo cual es un porcentaje reducido y confirma que la valoración positiva de la gestión institucional es minoritaria. En síntesis, los resultados indican que la percepción general de los encuestados respecto a la gestión institucional es desfavorable, puesto que casi 9 de cada 10 personas (86,5%) la perciben entre “nunca” y “ocasionalmente”. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los procedimientos, liderazgo y mecanismos de control institucional para mejorar su eficiencia y credibilidad.

#### ***5.1.4 Análisis e interpretación de resultados según Objetivo Específico de la variable Cultura Organizacional***

- Objetivo específico: Determinar el estado actual de la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025

**Tabla 6**  
*Valoración de la variable Cultura Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18,9
Ocasionalmente	23	62,2
Frecuentemente	7	18,9
Total	37	100,0

La valoración de la Cultura organizacional refleja una percepción mayormente débil , ya que: (a) La mayoría de encuestados (62,2%) considera que la cultura organizacional solo se manifiesta ocasionalmente, lo que indica que los valores, normas y prácticas no están plenamente interiorizados ni aplicados de manera constante, (b) Un 18,9% señala que nunca se cumple con una cultura organizacional sólida, lo que muestra la existencia de un sector crítico que percibe ausencia de cohesión, identidad y sentido de

pertenencia y (c) Otro 18,9% opina que frecuentemente sí se cumple, aunque este grupo resulta reducido y no logra equilibrar la tendencia negativa. En conjunto, se evidencia que más de 8 de cada 10 encuestados (81,1%) perciben la cultura organizacional como insuficiente, lo que denota limitada integración, comunicación y práctica de valores institucionales.

### **5.1.5 Discusión de resultados**

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre la Cultura Organizacional con la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025, en base a los antecedentes se puede deducir de acuerdo a los valores obtenidos que indicarían que existe una correlación según el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0,753, demostrando una correlación positiva considerable en ambas variables : Cultura Organizacional con Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025, que incide directamente en la calidad de la Gestión Institucional, cuyos resultados encontrados en la investigación indican una relación significativa, lo que se puede contrastar que dichos resultados coinciden con Garcia (2024) en la tesis titulada “La gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa José Olaya Balandra – La Perla – Callao”, los resultados de esta investigación indican una correlación significativa de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman de .417, lo cual sugiere una relación directa y significativa entre las dos variables.

De conformidad a los resultados obtenidos y al primer objetivo específico: Determinar el estado actual de la Gestión Institucional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025; según la tabla 5 Valoración de la variable Gestión Institucional se evidencian resultados predominantemente bajos, donde la mayoría de encuestados (59,5%) señala que la gestión institucional solo se cumple ocasionalmente,

reflejando debilidades en la planificación, organización, dirección y control institucional; así también, un 27,0% indica que nunca se cumple adecuadamente la gestión institucional, lo que demuestra que existe un grupo significativo de insatisfacción y percepción crítica hacia los procesos institucionales; y, solo un 13,5% determina que frecuentemente se cumple, siendo un porcentaje reducido, confirmando que la valoración positiva de la gestión institucional es minoritaria. Resumiendo, los resultados indican que la apreciación general de los encuestados respecto a la gestión institucional es adverso ya que casi 9 de cada 10 personas (86,5%) la perciben entre “nunca” y “ocasionalmente”, por todo ello se recomienda la necesidad de fortalecer los procedimientos, liderazgo y mecanismos de control institucional para mejorar su eficiencia y credibilidad.

Asimismo, de acuerdo a los resultados obtenidos y al segundo objetivo específico: Determinar el estado actual de la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2025; según la tabla 6 Valoración de la variable Cultura Organizacional evidencia una percepción mayormente débil, donde la mayoría de encuestados (62,2%) estima que la cultura organizacional solo se manifiesta ocasionalmente, lo que demuestra que los valores, normas y prácticas no están absolutamente aplicados de manera constante; un 18,9% señala que nunca se cumple con una cultura organizacional firme, demostrando la existencia de un sector que advierte ausencia de unión, identidad y sentido de pertenencia; y, por otro lado, un 18,9% valora que frecuentemente sí se cumple, siendo este un grupo pequeño, no logrando equilibrar la tendencia negativa. En suma, se prueba que más de 8 de cada 10 encuestados (81,1%) advierte que la cultura organizacional es insuficiente, lo que significa una escasa integración, comunicación y práctica de valores institucionales.

Confirmando que según Sovero (2010) la Gestión Institucional es un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de

apoyo a la gestión pedagógica, así mismo Schein (1988), señala que la Cultura Organizacional es “...un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, consideradas suficientemente válidas como para enseñarlas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir estos problemas”

### *Conclusiones*

1. El análisis estadístico permitió comprobar que la Cultura Organizacional se relaciona de manera significativa con la *Gestión Institucional* en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2025. El coeficiente de correlación de Pearson ( $r=0,753$ ) evidencia según la Tabla 4 una relación positiva considerable, y significa a mayor fortalecimiento de la cultura organizacional, mejores serán los niveles de gestión institucional. Asimismo, el nivel de significancia ( $p=0,000 < 0,05$ ) respalda estadísticamente la aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula. Este hallazgo resalta la importancia de consolidar valores, normas y prácticas organizacionales coherentes, dado que inciden directamente en la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional, constituyéndose en un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales.
2. El análisis de los resultados obtenidos respecto a la variable Gestión Institucional evidencia una valoración predominantemente desfavorable por parte de los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2025. La mayoría de los encuestados percibe que los procesos de planificación, organización, dirección y control se cumplen solo de manera ocasional (59,5%) o nunca (27,0%), mientras que un reducido porcentaje (13,5%) manifiesta que se cumplen con frecuencia, resultados que permiten concluir que la Gestión Institucional presenta limitaciones significativas que afectan su eficiencia y credibilidad, reflejando debilidades en el liderazgo, en los mecanismos de control y en la eficacia de los procedimientos administrativos.

3. El análisis de la variable Cultura Organizacional en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2025 muestra una percepción mayormente débil, reflejada en que el 62,2% de los encuestados considera que esta solo se manifiesta ocasionalmente y un 18,9% señala que nunca se cumple adecuadamente, frente a un reducido 18,9% que percibe su presencia frecuente. Resultados que permiten concluir que la Cultura Organizacional presenta limitaciones significativas en cuanto a la interiorización y práctica de valores, normas y conductas institucionales, lo que genera escasa cohesión, identidad y sentido de pertenencia. En consecuencia, se evidencia que la integración, la comunicación y el compromiso organizacional son aspectos insuficientes, lo cual debilita la consolidación de una Cultura Organizacional sólida y dificulta el alineamiento de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la institución.

### *Recomendaciones*

1. Se recomienda a las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, tales como programas de capacitación permanente, talleres de integración, mecanismos de reconocimiento al desempeño y espacios de comunicación participativa. Estas acciones permitirán consolidar valores y prácticas coherentes entre los colaboradores, favoreciendo un clima institucional positivo que impacte directamente en la eficiencia y calidad de la gestión institucional. Asimismo, resulta pertinente establecer políticas internas que promuevan el liderazgo participativo y la mejora continua, a fin de garantizar un desarrollo organizacional sostenible y alineado con los objetivos institucionales.
2. Se recomienda a las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca diseñar e implementar un plan integral de fortalecimiento de la Gestión Institucional que incluya: (a) la capacitación continua de los directivos y responsables en planificación, organización, dirección y control, (b) el establecimiento de mecanismos de supervisión y evaluación periódica que garanticen la transparencia y la eficiencia de los procesos, y (c) la promoción de un liderazgo participativo y orientado a resultados, estas acciones permitirán superar las debilidades identificadas, incrementar la credibilidad institucional y asegurar una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la universidad.

3. Se recomienda a las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca implementar estrategias que fortalezcan la Cultura Organizacional mediante la promoción activa de valores institucionales, el desarrollo de programas de identidad y sentido de pertenencia, y la creación de espacios de comunicación efectiva y participación colaborativa. Asimismo, es pertinente fomentar actividades de integración, capacitación en trabajo en equipo y liderazgo, así como establecer mecanismos de reconocimiento a las buenas prácticas organizacionales. Estas acciones contribuirán a consolidar la cohesión entre los colaboradores, reforzar el compromiso institucional y alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la universidad.

### *Referencias*

- Alvarez-Nobell, A., Romero-Calmache, M., Sanchez-Sanvicente, M., & Aragués-Dufol, P. (2012). Desarrollo cultural en las organizaciones. Un modelo de estudio basado en la Grounded Theory. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 3(2), 111-127.  
[https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/10775140/58cbc429-4bf6-4682-8dcd-e7f01329689d/Desarrollo\\_cultural\\_en\\_las\\_organizaciones\\_Un\\_model.pdf?AWSAccessKeyId=ASIA2F3EMEYE45J4IJHD&Signature=Rr%2FMdLsNO7sbkLQVivL9UU2UuLQ%3D&x-](https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/10775140/58cbc429-4bf6-4682-8dcd-e7f01329689d/Desarrollo_cultural_en_las_organizaciones_Un_model.pdf?AWSAccessKeyId=ASIA2F3EMEYE45J4IJHD&Signature=Rr%2FMdLsNO7sbkLQVivL9UU2UuLQ%3D&x-)
- Arias, J. (2008). *Factores de la Gestión Educativa que influyen en rendimiento académico de los estudiantes de mecánica de producción del Politécnico Nacional del Callao*. Repositorio Institucional.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis Guía para la elaboración*.
- AVANSEL. (23 de Mayo de 2023). ¿Qué es la CULTURA empresarial y porque es tan IMPORTANTE?[video]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=jTnbVEiLsLE>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Educrea Capacitación. (14 de Septiembre de 2023). Cultura escolar para el aprendizaje activo y el ABP [video]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=XIIUzrnIUU8>
- Flores, P., & Vargas, J. (2022). *Gestión Institucional y su relación con la cultura organizacional de la UGEL Arequipa Norte, Distrito de Sachaca - 2022*[Tesis de grado, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1540>

- Gamboa, J. (2023). *Cultura organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de San Juan Bautista - 2017*[Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/86693b9e-8d5d-40e5-b7be-fa6351ed65bf>
- García, S. (2024). *La gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/c78bd232-8083-43fa-a3d4-6a423c64b208>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la Investigación :Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Mc. Graw Hill Education.
- Kitsutani, E. (2020). *Cultura Organizacional en una Universidad Privada de la Sierra Central del Perú: Un estudio de caso*. Repositorio Institucional. Universidad Jesuita Antonio Ruiz de Montoya. [https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/10775140/41b48b95-20de-4182-ae2a-8db99bca1f35/Kitsutani-Barrenechea-Ena-Ysabel\\_Tesis\\_Maestria\\_2020.pdf?AWSAccessKeyId=ASIA2F3EMEYEVYXFDKZB&Signature=ZpcirnIoV4NEr8qGJvVBzjAeRno%3D&x-](https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/10775140/41b48b95-20de-4182-ae2a-8db99bca1f35/Kitsutani-Barrenechea-Ena-Ysabel_Tesis_Maestria_2020.pdf?AWSAccessKeyId=ASIA2F3EMEYEVYXFDKZB&Signature=ZpcirnIoV4NEr8qGJvVBzjAeRno%3D&x-)
- Millán-Gómez, M. (2021). *Cultura Organizacional en la Administración Pública*. *Revista Internacional TECNÓLOGICA - EDUCATIVA DOCENTES 2.0*, 11(2), 5-18. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/229/605>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de Tesis*. Ediciones de la U.

- Pedraza-Alvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vasquez-Gonzales, L., & Gomez-Gomez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio America - Universidad de Magdalena*, 9(17), 17-25.  
<https://doi.org/https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/10775140/c3ceac83-53dc-40b6-8790-9fd99bc63155/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907-1.pdf?AWSAccessKeyId=ASIA2F3EMEYE3ZBFXZUO&Signature=Y7JGigTvYUwye0aVWskD>
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25.  
[file:///C:/LENOVO/2025%20POSGRADO%20UNC/CURSO%20DE%20NIVELACION%20ACADEMICA%20-%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA/Dialnet-CulturaOrganizacional desde la Teoria de Edgar Schein-5139907 % 20 \(1\).pdf](file:///C:/LENOVO/2025%20POSGRADO%20UNC/CURSO%20DE%20NIVELACION%20ACADEMICA%20-%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA/Dialnet-CulturaOrganizacional%20desde%20la%20Teoria%20de%20Edgar%20Schein-5139907%20(1).pdf)
- Pozo-Enciso, R. (2023). Cultura Organizacional en una Universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 11(2), 29-35.  
[https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/cultura\\_organizacional\\_en\\_una\\_universidad\\_del\\_peru\\_una\\_opinion\\_d/2803](https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/cultura_organizacional_en_una_universidad_del_peru_una_opinion_d/2803)
- Robles-León, P., Alabart-Pino, Y., & Rodríguez-Caguana, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *ComHumanitas Revista científica de comunicación*, 7(2).  
<https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/Robles>

Ruíz, W. (2019). *La cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la dirección regional de agricultura de Cajamarca - DRAC [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]*. Repositorio Institucional.

<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/2954>

Sovero, F. (2010). *Como dirigir una institucion educativa*. A.F.A. Editores Importadores S.A.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. Editora Pearson.

Tanta, J. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2019 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]*. Repositorio

Institucional. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/4890>

Vásconez, V., Vásconez, H., Guerrero, F., & Neira, L. (Julio - Diciembre de 2019).

Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de instituciones públicas gubernamentales. *CIENCIAMATRIA REVISTA INTERDISCIPLINARIA DE HUMANIDADES, EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 5(9), 550-562.

<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/215>

*Apéndices*

*Apéndice A*

*Cuestionario*

**Universidad Nacional de Cajamarca**

**Escuela de Posgrado**

**Unidad de Posgrado de Ciencias Económicas**

**Cuestionario**

El cuestionario tiene como objetivo determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca.

**DATOS GENERALES:**

- Área de trabajo: .....
- Tiempo de servicio en la Universidad Nacional de Cajamarca.....
- Cargo/función: .....

¡Gracias por su participación!

**INSTRUCCIONES:** Señale con una X, en aquella opción que exprese su percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes:

Puntuaciones de escala Likert				
NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FRECUEMENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
1	2	3	4	5

AFIRMACIONES						1	2	3	4	5
<b>Variable Gestión Institucional</b>										
Ítems Dimensión Planificación	a) Los procedimientos administrativos están claramente definidos y documentados									
	b) Se siguen protocolos establecidos para la ejecución de procesos institucionales									
	c) Los procedimientos institucionales se actualizan según las necesidades									
	d) Conozco los procedimientos específicos de mi área de trabajo									
	e) Los procedimientos facilitan el cumplimiento de mis funciones									
	f) Se evalúa periódicamente la efectividad de los procedimientos institucionales									
	g) La asignación presupuestal es adecuada para el desarrollo de las actividades de mi área									
	h) Se informa transparentemente sobre el manejo del presupuesto institucional									
	i) Los recursos económicos se utilizan de manera eficiente									
	j) Participo en la planificación presupuestal de mi área de trabajo									
	k) Se realiza seguimiento al cumplimiento del presupuesto asignado									
<b>Variable Gestión Institucional</b>										

AFIRMACIONES		1	2	3	4	5
Ítems Dimensión Organización	l) Las funciones del personal están claramente definidas según su especialización					
	m) Se asignan tareas acordes al perfil profesional de cada colaborador					
	n) Se aprovecha la especialización del personal para mejorar la calidad del servicio.					
	o) Tengo las competencias necesarias para desempeñar mis funciones					
	p) Se brinda atención de calidad a los usuarios internos y externos					
	q) Existen protocolos establecidos para la atención al cliente					
Ítems Dimensión Dirección	r) Los directivos demuestran capacidad de liderazgo en la gestión institucional					
	s) Se promueve un liderazgo participativo en los diferentes niveles					
	t) Los líderes inspiran confianza y motivación en el equipo de trabajo					
	u) La comunicación institucional es clara y adecuada					
	v) Se utilizan canales de comunicación efectivos para transmitir información					
	w) Recibo supervisión constructiva que contribuye a mejorar mi desempeño					
	x) La supervisión se realiza de manera sistemática y planificada.					
<b>Variable Cultura Organizacional</b>						

AFIRMACIONES		1	2	3	4	5
Ítems Dimensión Filosofía	y) La visión institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca es claramente comunicada a todos los colaboradores					
	z) Los objetivos de mi área de trabajo están alineados con la visión institucional					
	aa) Los Valores institucionales son practicados consistentemente en mi área de trabajo					
	bb) Las decisiones que se toman en la Universidad Nacional de Cajamarca reflejan los valores institucionales establecidos					
	cc) Las actividades que realizo en mi puesto contribuyen al cumplimiento de la misión institucional					
	dd) Se desarrollan actividades que fortalecen la identidad institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca					
Ítems Dimensión Pertenencia	ee) Siento orgullo de trabajar en la Universidad Nacional de Cajamarca					
	ff) Recomiendo a la Universidad Nacional de Cajamarca como un buen lugar para trabajar					
	gg) Estoy dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales para el éxito de la Universidad Nacional de Cajamarca					
	hh) Mantengo una actitud positiva hacia los cambios institucionales					
	ii) Participo activamente en las actividades institucionales de la Universidad Nacional de Cajamarca					
<b>Variable Cultura Organizacional</b>						

<b>AFIRMACIONES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ítems Dimensión Adaptación	jj) Recibo capacitación adecuada para desarrollar mejor mis funciones					
	kk) Existe comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos					
	ll) Se promueve el diálogo constructivo para resolver problemas institucionales					
	mm) La Universidad Nacional de Cajamarca muestra interés genuino en mi desarrollo profesional					
Ítems Dimensión Satisfacción	nn) Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la Universidad Nacional de Cajamarca					
	oo) Se reconocen y aprovechan mis habilidades y competencias					
	pp) Recibo un trato justo y respetuoso por parte de mis superiores y compañeros					
Ítems Dimensión Liderazgo	qq) Los líderes de la Universidad Nacional de Cajamarca demuestran competencia en la conducción institucional					
	rr) La dirección institucional toma decisiones acertadas para el desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca					
	ss) Se reconoce públicamente el buen desempeño de los colaboradores					

## *Apéndice B*

### *Prueba de Fiabilidad del instrumento de recolección de datos*

**Tabla 7**

*Resumen de procesamiento de casos de la variable: Gestión Institucional*

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	37	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 8**

*Estadísticas de fiabilidad casos de la variable: Gestión Institucional*

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	24

El Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.949, lo que indica que el cuestionario tiene una buena consistencia interna lo cual significa que las afirmaciones están relacionadas entre sí y miden de forma coherente los datos.

**Tabla 9**

*Resumen de procesamiento de casos de la variable: Cultura Organizacional*

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	37	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 10**

*Estadísticas de fiabilidad casos de la variable: Cultura Organizacional*

*Estadísticas de fiabilidad*

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>,942</u>	<u>21</u>

El Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.942, lo que indica que el cuestionario tiene una buena consistencia interna lo cual significa que las afirmaciones están relacionadas entre sí y miden de forma coherente los datos.

## *Apéndice C*

### *Análisis e Interpretación de Resultados por Ítems*

#### *Apéndice C.1 Variable: Gestión Institucional - Análisis e Interpretación de Resultados por Ítems*

**Variable: Gestión Institucional**

**Dimensión: Planificación**

a) Ítem

**Tabla 11**

*Procedimientos Administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8,1
Raramente	12	32,4
Ocasionalmente	13	35,1
Frecuentemente	8	21,6
Muy frecuentemente	1	2,7
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 11 que la mayoría de colaboradores percibe que los procedimientos administrativos no están claramente definidos ni documentados, ya que el 35,1% indica que ocurre ocasionalmente, el 32,4% raramente y el 8,1% nunca, sumando un 75,6% con valoración negativa. En contraste, solo el 21,6% considera que esto sucede frecuentemente y un 2,7% muy frecuentemente. Estos datos evidencian debilidades en la estandarización y comunicación de los procesos administrativos, lo cual afecta la eficiencia institucional y refleja la necesidad de fortalecer la documentación y socialización de los procedimientos.

## b) Ítem

**Tabla 12***Protocolos para ejecución de procesos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8,1
Raramente	8	21,6
Ocasionalmente	16	43,2
Frecuentemente	8	21,6
Muy frecuentemente	2	5,4
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 12 que la mayoría de colaboradores (72,9%) percibe que los protocolos para la ejecución de procesos institucionales se cumplen de manera irregular, pues predominan las respuestas ocasionalmente (43,2%), raramente (21,6%) y nunca (8,1%). Solo un 27% los identifica como cumplidos frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja debilidades en la aplicación sistemática de los protocolos, lo que afecta la eficiencia y estandarización de la gestión institucional.

## c) Ítem

**Tabla 13***Procedimientos institucionales*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16,2
Raramente	14	37,8
Ocasionalmente	12	32,4
Frecuentemente	3	8,1
Muy frecuentemente	2	5,4
Total	37	100,0

Los datos evidencian en la Tabla 13 que la actualización de los procedimientos institucionales según las necesidades es percibida como insuficiente, dado que el 86,4% de los colaboradores la califica entre nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 13,5% considera que ocurre con frecuencia o muy frecuentemente. Esto refleja debilidades en la adaptación y mejora continua de los procesos administrativos.

## d) Ítem

**Tabla 14***Procedimientos específicos del área de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,7
Raramente	2	5,4
Ocasionalmente	6	16,2
Frecuentemente	19	51,4
Muy frecuentemente	9	24,3
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 14 una valoración mayormente favorable, ya que el 75,7% de los colaboradores afirma conocer los procedimientos específicos de su área de trabajo frecuentemente o muy frecuentemente, mientras que solo el 24,3% los reconoce ocasionalmente, raramente o nunca. Esto indica un nivel adecuado de conocimiento de los procesos en cada área, aunque aún existen brechas que deben ser fortalecidas.

## e) Ítem

**Tabla 15***Procedimientos facilitan cumplimiento de funciones*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5,4
Raramente	6	16,2
Ocasionalmente	10	27,0
Frecuentemente	15	40,5
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados reflejan en la Tabla 15 que la mayoría de colaboradores (51,3%) considera que los procedimientos institucionales frecuentemente o muy frecuentemente facilitan el cumplimiento de sus funciones, aunque un 48,6% opina que esto ocurre solo ocasionalmente, raramente o nunca. Esto evidencia una percepción dividida, con tendencia moderadamente favorable, pero aún con limitaciones en la efectividad de los procedimientos para apoyar plenamente el desempeño laboral.

f) Ítem

**Tabla 16**  
*Efectividad de procedimientos institucionales*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	35,1
Raramente	10	27,0
Ocasionalmente	7	18,9
Frecuentemente	7	18,9
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 16 que la mayoría de colaboradores (81,1%) percibe que la evaluación de la efectividad de los procedimientos institucionales se realiza nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 18,9% considera que ocurre frecuentemente. Esto evidencia una debilidad marcada en el seguimiento y control de los procedimientos, lo que limita la mejora continua y la eficiencia institucional.

g) Ítem

**Tabla 17**  
*Asignación presupuestal*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	21,6
Raramente	17	45,9
Ocasionalmente	5	13,5
Frecuentemente	7	18,9
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 17 que la mayoría de colaboradores (81,0%) percibe que la asignación presupuestal de su área es nunca, raramente u ocasionalmente adecuada, mientras que solo el 18,9% la considera frecuentemente adecuada. Esto refleja una percepción predominantemente negativa, señalando limitaciones en la distribución de recursos para el desarrollo efectivo de las actividades institucionales.

h) Ítem

**Tabla 18**  
*Presupuesto Institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	29,7
Raramente	11	29,7
Ocasionalmente	7	18,9
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 18 que la mayoría de colaboradores (78,3%) percibe que la información sobre el manejo del presupuesto institucional se brinda nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 21,6% considera que se comunica frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja una percepción mayormente negativa y evidencia debilidades en la transparencia de la gestión presupuestal.

## i) Ítem

**Tabla 19**  
*Recursos Económicos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	21,6
Raramente	12	32,4
Ocasionalmente	8	21,6
Frecuentemente	8	21,6
Muy frecuentemente	1	2,7
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 19 que la mayoría de colaboradores (75,6%) percibe que los recursos económicos se utilizan nunca, raramente u ocasionalmente de manera eficiente, mientras que solo el 24,3% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja una percepción predominantemente negativa, señalando deficiencias en la eficiencia del uso de los recursos institucionales.

j) Ítem

**Tabla 20**

*Planificación presupuestal*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	40,5
Raramente	6	16,2
Ocasionalmente	7	18,9
Frecuentemente	6	16,2
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 20 que la mayoría de colaboradores (75,6%) percibe que nunca, raramente u ocasionalmente participa en la planificación presupuestal de su área, mientras que solo el 24,3% indica hacerlo frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una limitada participación del personal en la gestión presupuestal, lo que puede afectar la inclusión y pertinencia en la toma de decisiones financieras.

k) Ítem

**Tabla 21**

*Presupuesto asignado*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	21,6
Raramente	10	27,0
Ocasionalmente	7	18,9
Frecuentemente	8	21,6
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 21 que la mayoría de colaboradores (67,5%) percibe que el seguimiento al cumplimiento del presupuesto asignado se realiza nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 32,4% considera que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja debilidades en el control y monitoreo presupuestal, lo que limita la eficiencia y transparencia en la gestión de recursos.

## Dimensión: Organización

### 1) Ítem

**Tabla 22**

*Funciones del personal según su especialidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13,5
Raramente	16	43,2
Ocasionalmente	10	27,0
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	2	5,4
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 22 que la mayoría de colaboradores (83,7%) percibe que las funciones del personal, nunca, raramente u ocasionalmente están claramente definidas según su especialización, mientras que solo el 16,2% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja una percepción predominantemente negativa y evidencia deficiencias en la asignación y delimitación de funciones dentro de la institución

m) Ítem

**Tabla 23**

*Tareas acordes al perfil profesional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5,4
Raramente	17	45,9
Ocasionalmente	7	18,9
Frecuentemente	7	18,9
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 23 que la mayoría de colaboradores (70,2%) percibe que las tareas no se asignan de manera adecuada al perfil profesional, ya que lo valoran entre nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 29,7% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja una percepción mayormente negativa y señala debilidades en la correspondencia entre funciones y competencias profesionales.

n) Ítem

**Tabla 24**

*Especialización del personal para calidad de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13,5
Raramente	13	35,1
Ocasionalmente	8	21,6
Frecuentemente	5	13,5
Muy frecuentemente	6	16,2
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 24 que la mayoría de colaboradores (70,2%) percibe que la especialización del personal, nunca, raramente u ocasionalmente se aprovecha para mejorar la calidad del servicio, mientras que solo el 29,7% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja una percepción mayormente negativa y evidencia una limitada utilización del potencial profesional del personal en beneficio de la institución.

o) Ítem

**Tabla 25**

*Competencias para desempeñar funciones*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,7
Raramente	5	13,5
Ocasionalmente	5	13,5
Frecuentemente	16	43,2
Muy frecuentemente	10	27,0
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 25 una percepción mayormente favorable, ya que el 70,2% de los colaboradores considera que frecuente o muy frecuentemente posee las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, mientras que el 29,7% las reconoce solo ocasionalmente, raramente o nunca. Esto refleja un nivel adecuado de competencias, aunque aún persisten brechas de capacitación en una parte del personal.

p) Ítem

**Tabla 26**

*Atención de calidad a los usuarios*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5,4
Raramente	3	8,1
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	13	35,1
Muy frecuentemente	8	21,6
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 26 una percepción mayormente favorable, pues el 56,7% de los colaboradores considera que frecuente o muy frecuentemente se brinda atención de calidad a los usuarios internos y externos, mientras que el 43,2% opina que esto ocurre solo ocasionalmente, raramente o nunca. Esto refleja avances en la calidad del servicio, aunque aún existen limitaciones que requieren ser fortalecidas.

q) Ítem

**Tabla 27**

*Protocolos establecidos para atención a clientes*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	21,6
Raramente	13	35,1
Ocasionalmente	8	21,6
Frecuentemente	6	16,2
Muy frecuentemente	2	5,4
Total	37	100,0

Los resultados evidencian en la Tabla 27 una percepción mayormente negativa, ya que el 78,3% de los colaboradores considera que los protocolos para la atención al cliente existen nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 21,6% afirma que se cumplen frecuente o muy frecuentemente. Esto refleja debilidades en la formalización y aplicación de lineamientos claros para garantizar una atención adecuada a los usuarios.

### Dimensión: Organización

r) Ítem

**Tabla 28**

*Directivos demuestran liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	21,6
Raramente	11	29,7
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 28 una percepción predominantemente negativa, ya que el 81,0% de los colaboradores considera que los directivos nunca, raramente u ocasionalmente demuestran capacidad de liderazgo en la gestión institucional, mientras que solo el 18,9% opina que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia debilidades significativas en el liderazgo directivo, lo que limita la eficacia de la gestión institucional.

s) Ítem

**Tabla 29**

*Promoción de liderazgo participativo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16,2
Raramente	15	40,5
Ocasionalmente	10	27,0
Frecuentemente	3	8,1
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados reflejan en la Tabla 29 que la mayoría de colaboradores (83,7%) percibe que el liderazgo participativo nunca, raramente u ocasionalmente se promueve en los diferentes niveles, mientras que solo un 16,2% señala que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto indica una limitada práctica de liderazgo participativo dentro de la institución.

t) Ítem

**Tabla 30**

*Líderes inspiran confianza y motivación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18,9
Raramente	8	21,6
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	5	13,5
Muy frecuentemente	6	16,2
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 30 que la mayoría de colaboradores (70,2%) percibe que los líderes nunca, raramente u ocasionalmente inspiran confianza y motivación en el equipo, mientras que solo el 29,7% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia limitaciones en la capacidad de los líderes para generar motivación y confianza dentro del equipo de trabajo.

u) Ítem

**Tabla 31**

*Comunicación institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13,5
Raramente	15	40,5
Ocasionalmente	9	24,3
Frecuentemente	5	13,5
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 31 que la mayoría de colaboradores (78,3%) percibe que la comunicación institucional es nunca, raramente u ocasionalmente clara y adecuada, mientras que solo el 21,6% considera que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en los canales y la efectividad de la comunicación dentro de la institución.

v) Ítem

**Tabla 32**  
*Canales de comunicación efectivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	10,8
Raramente	10	27,0
Ocasionalmente	15	40,5
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 32 que la mayoría de colaboradores (78,3%) percibe que los canales de comunicación se utilizan nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 21,6% considera que se emplean frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una limitada efectividad en los canales de comunicación para transmitir información dentro de la institución.

w) Ítem

**Tabla 33**  
*Supervisión para mejorar desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13,5
Raramente	11	29,7
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	5	13,5
Muy frecuentemente	5	13,5
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 33 que la mayoría de colaboradores (72,9%) percibe que la supervisión recibida es nunca, raramente u ocasionalmente constructiva y útil para mejorar su desempeño, mientras que solo el 27% considera que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en la supervisión orientada al desarrollo del personal.

x) Ítem

**Tabla 34**  
*Supervisión sistemática y planificada*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	24,3
Raramente	14	37,8
Ocasionalmente	5	13,5
Frecuentemente	6	16,2
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 34 que la mayoría de colaboradores (75,6%) percibe que la supervisión se realiza nunca, raramente u ocasionalmente de manera sistemática y planificada, mientras que solo el 24,3% considera que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en la organización y regularidad de los procesos de supervisión institucional.

**Apéndice C.2 Variable: Cultura Organizacional - Análisis e Interpretación de**

**Resultados por Ítems**

**Dimensión: Filosofía**

y) Ítem

**Tabla 35**

*Visión de la Universidad Nacional de Cajamarca*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16,2
Raramente	14	37,8
Ocasionalmente	9	24,3
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 35 que la mayoría de colaboradores (78,3%) percibe que la visión institucional nunca, raramente u ocasionalmente es claramente comunicada, mientras que solo el 21,6% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en la transmisión de la visión institucional hacia todos los colaboradores.

z) Ítem

**Tabla 36**

*Objetivos alienados con la visión institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5,4
Raramente	7	18,9
Ocasionalmente	14	37,8
Frecuentemente	8	21,6
Muy frecuentemente	6	16,2
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 36 que la mayoría de colaboradores (61,9%) percibe que los objetivos de su área ocasionalmente, raramente o nunca están alineados con la visión institucional, mientras que solo el 37,8% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una alineación parcial entre los objetivos de las áreas y la visión de la universidad, indicando necesidad de fortalecer la coherencia estratégica.

aa) Ítem

**Tabla 37**

*Valores institucionales*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8,1
Raramente	9	24,3
Ocasionalmente	12	32,4
Frecuentemente	7	18,9
Muy frecuentemente	6	16,2
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 37 que la mayoría de colaboradores (64,8%) percibe que los valores institucionales se practican ocasionalmente, raramente o nunca en su área de trabajo, mientras que solo el 35,1% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una práctica inconsistente de los valores institucionales, lo que indica la necesidad de reforzar su integración en las actividades diarias.

bb) Ítem

**Tabla 38**

*Decisiones según valores institucionales*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13,5
Raramente	13	35,1
Ocasionalmente	14	37,8
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	1	2,7
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 38 que la mayoría de colaboradores (86,4%) percibe que las decisiones tomadas en la Universidad Nacional de Cajamarca nunca, raramente u ocasionalmente reflejan los valores institucionales, mientras que solo el 13,5% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una limitada incorporación de los valores institucionales en la toma de decisiones.

cc) Ítem

**Tabla 39**

*Actividades contribuyen a la misión institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Raramente	8	21,6
Ocasionalmente	12	32,4
Frecuentemente	7	18,9
Muy frecuentemente	10	27,0
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 39 que el 54% de los colaboradores percibe que las actividades de su puesto ocasionalmente o raramente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional, mientras que el 45,9% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una contribución parcial de las labores individuales al logro de la misión institucional, indicando la necesidad de reforzar la vinculación entre funciones y objetivos estratégicos.

dd) Ítem

**Tabla 40**

*Actividades fortalecen la identidad institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	10,8
Raramente	12	32,4
Ocasionalmente	9	24,3
Frecuentemente	9	24,3
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 40 que la mayoría de colaboradores (67,5%) percibe que las actividades que fortalecen la identidad institucional se realizan nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 32,4% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una limitada promoción de la identidad institucional dentro de la universidad.

**Dimensión: Pertenencia**

ee) Ítem

**Tabla 41***Orgullo de trabajar en la Universidad Nacional de Cajamarca*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,7
Raramente	3	8,1
Ocasionalmente	1	2,7
Frecuentemente	14	37,8
Muy frecuentemente	18	48,6
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 41 que la mayoría de colaboradores (86,4%) percibe frecuente o muy frecuentemente orgullo de trabajar en la Universidad Nacional de Cajamarca, mientras que solo un 13,5% lo siente ocasionalmente, raramente o nunca. Esto evidencia un alto nivel de identificación y satisfacción con la institución.

ff) Ítem

**Tabla 42**

*Recomiendo trabajar en la Universidad Nacional de Cajamarca*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,7
Raramente	7	18,9
Ocasionalmente	12	32,4
Frecuentemente	11	29,7
Muy frecuentemente	6	16,2
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 42 que el 54,6% de los colaboradores percibe que recomendaría a la Universidad Nacional de Cajamarca como un buen lugar para trabajar ocasionalmente o raramente, mientras que el 45,9% lo haría frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una percepción dividida sobre el entorno laboral, indicando áreas de mejora para incrementar la satisfacción y el compromiso del personal.

gg) Ítem

**Tabla 43**

*Realizo esfuerzos adicionales para el éxito de la Universidad Nacional de Cajamarca*

	Frecuencia	Porcentaje
Raramente	3	8,1
Ocasionalmente	6	16,2
Frecuentemente	14	37,8
Muy frecuentemente	14	37,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 43 que la mayoría de colaboradores (75,6%) está frecuente o muy frecuentemente dispuesto a realizar esfuerzos adicionales para el éxito de la Universidad Nacional de Cajamarca, mientras que solo el 24,3% lo haría ocasionalmente o raramente. Esto evidencia un alto compromiso y disposición del personal hacia los objetivos institucionales.

hh) Ítem

**Tabla 44**

*Mantengo actitud positiva*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,7
Raramente	3	8,1
Ocasionalmente	3	8,1
Frecuentemente	16	43,2
Muy frecuentemente	14	37,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 44 que la mayoría de colaboradores (81%) mantiene frecuente o muy frecuentemente una actitud positiva hacia los cambios institucionales, mientras que solo el 18,9% lo hace ocasionalmente, raramente o nunca. Esto evidencia una disposición favorable del personal frente a la adaptación y mejora continua dentro de la institución.

## ii) Ítem

**Tabla 45***Participación activa*

	Frecuencia	Porcentaje
Raramente	7	18,9
Ocasionalmente	7	18,9
Frecuentemente	12	32,4
Muy frecuentemente	11	29,7
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 45 que la mayoría de colaboradores (62,1%) participa frecuente o muy frecuentemente en las actividades institucionales de la Universidad Nacional de Cajamarca, mientras que el 37,8% lo hace ocasionalmente o raramente. Esto evidencia un nivel mayoritario de participación activa, aunque aún existe un grupo que requiere mayor involucramiento.

### Dimensión: Adaptación

jj) Ítem

**Tabla 46**

*Capacitación para el desarrollo de funciones*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8,1
Raramente	11	29,7
Ocasionalmente	13	35,1
Frecuentemente	5	13,5
Muy frecuentemente	5	13,5
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 46 que la mayoría de colaboradores (72,9%) percibe que la capacitación recibida para desarrollar mejor sus funciones ocurre nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 27% considera que esto sucede frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en los programas de formación y desarrollo profesional dentro de la institución.

kk) Ítem

**Tabla 47**

*Comunicación entre niveles jerárquicos*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	10,8
Raramente	10	27,0
Ocasionalmente	14	37,8
Frecuentemente	2	5,4
Muy frecuentemente	7	18,9
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 47 que la mayoría de colaboradores (75,6%) percibe que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos ocurre ocasionalmente, raramente o nunca, mientras que solo el 24,3% considera que se da frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en la fluidez de la comunicación interna, lo que puede afectar la coordinación y eficacia institucional.

## II) Ítem

**Tabla 48***Dialogo constructivo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16,2
Raramente	11	29,7
Ocasionalmente	12	32,4
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 48 que la mayoría de colaboradores (78,3%) percibe que el diálogo constructivo para resolver problemas institucionales se da nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 21,6% considera que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una limitada práctica del diálogo institucional como herramienta para la resolución de problemas.

mm)      Ítem

**Tabla 49**

*La Universidad Nacional de Cajamarca muestra interés en el desarrollo profesional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18,9
Raramente	17	45,9
Ocasionalmente	8	21,6
Frecuentemente	2	5,4
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 49 que la mayoría de colaboradores (86,4%) percibe que la Universidad Nacional de Cajamarca nunca, raramente u ocasionalmente demuestra interés genuino en su desarrollo profesional, mientras que solo el 13,5% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una percepción mayormente negativa respecto al apoyo institucional para el crecimiento profesional del personal.

**Dimensión: Satisfacción**

nn) Ítem

**Tabla 50***Oportunidades de crecimiento profesional en la Universidad Nacional de Cajamarca*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18,9
Raramente	9	24,3
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	6	16,2
Muy frecuentemente	4	10,8
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 50 que la mayoría de colaboradores (72,9%) percibe que las oportunidades de crecimiento profesional en la Universidad Nacional de Cajamarca se dan nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 27% considera que ocurren frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia limitaciones en la disponibilidad de desarrollo profesional dentro de la institución.

oo) Ítem

**Tabla 51**

*Reconocimiento de habilidades y competencias*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13,5
Raramente	12	32,4
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	7	18,9
Muy frecuentemente	2	5,4
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 51 que la mayoría de colaboradores (75,6%) percibe que sus habilidades y competencias nunca, raramente u ocasionalmente son reconocidas y aprovechadas, mientras que solo el 24,3% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en la valoración y utilización del talento del personal dentro de la institución.

pp) Ítem

**Tabla 52**

*Trato justo y respetuoso por parte de mis superiores y compañeros*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8,1
Raramente	9	24,3
Ocasionalmente	9	24,3
Frecuentemente	9	24,3
Muy frecuentemente	7	18,9
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 52 que la percepción sobre recibir un trato justo y respetuoso está dividida: el 56,7% de los colaboradores indica que esto ocurre ocasionalmente, raramente o nunca, mientras que el 43,2% considera que ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia una atención desigual en las relaciones laborales, indicando la necesidad de fortalecer la equidad y el respeto dentro de la institución.

**Dimensión: Liderazgo**

qq) Ítem

**Tabla 53**

*Los líderes de la Universidad Nacional de Cajamarca demuestran competencia en la conducción institucional*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	21,6
Raramente	9	24,3
Ocasionalmente	14	37,8
Frecuentemente	3	8,1
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 53 que la mayoría de colaboradores (83,7%) percibe que los líderes de la Universidad Nacional de Cajamarca nunca, raramente u ocasionalmente demuestran competencia en la conducción institucional, mientras que solo el 16,2% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia limitaciones en la capacidad directiva para guiar eficazmente a la institución.

rr) Ítem

**Tabla 54**

*La dirección institucional toma decisiones acertadas para el desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16,2
Raramente	14	37,8
Ocasionalmente	11	29,7
Frecuentemente	3	8,1
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 54 que la mayoría de colaboradores (83,7%) percibe que la dirección institucional nunca, raramente u ocasionalmente toma decisiones acertadas para el desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca, mientras que solo el 16,2% considera que esto ocurre frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia debilidades en la toma de decisiones estratégicas dentro de la institución.

ss) Ítem

**Tabla 55**

*Reconocimiento público del buen desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	40,5
Raramente	9	24,3
Ocasionalmente	6	16,2
Frecuentemente	4	10,8
Muy frecuentemente	3	8,1
Total	37	100,0

Los resultados muestran en la Tabla 55 que la mayoría de colaboradores (81%) percibe que el reconocimiento público por buen desempeño ocurre nunca, raramente u ocasionalmente, mientras que solo el 18,9% considera que se da frecuente o muy frecuentemente. Esto evidencia deficiencias en los mecanismos de reconocimiento y valoración del desempeño dentro de la institución.

**Apéndice D: Valoración de la variable Gestión Institucional**

**Tabla 56**

*Escala de Valoración de la Variable Gestión Institucional*

<b>Variable</b>	<b>Gestión Institucional</b>
<b>N° de Ítem</b>	24
<b>Puntaje mínimo</b>	24
<b>Puntaje máximo</b>	120
<b>Rango</b>	97
<b>Intervalo</b>	32
<b>Nunca</b>	24
	56
<b>Ocasionalmente</b>	57
	88
<b>Frecuentemente</b>	89
	120

*Nota.* La baremación se utiliza para establecer tres niveles de frecuencia: Nunca, Ocasionalmente y Frecuentemente a partir de los resultados obtenidos.

*Apéndice E: Valoración de la variable Cultura Organizacional*

**Tabla 57**

*Escala de Valoración de la Variable Cultura Organizacional*

<b>Variable 2;</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>N° de Ítem</b>	21
<b>Puntaje mínimo</b>	21
<b>Puntaje máximo</b>	105
<b>Rango</b>	85
<b>Intervalo</b>	28
<b>Nunca</b>	21
	49
<b>Ocasionalmente</b>	50
	77
<b>Frecuentemente</b>	78
	105

*Nota.* La baremación se utiliza para establecer tres niveles de frecuencia: Nunca, Ocasionalmente y Frecuentemente a partir de los resultados obtenidos.



Anexo B. Tabulación de datos de la variable Cultura Organizacional

Figura 2  
 Tabulación de datos de la variable Cultura Organizacional

The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet titled 'TABULACION DE DATOS'. The spreadsheet is organized into columns for different dimensions of organizational culture: FILOSOFIA, PERTENENCIA, ADAPTACION, SATISFACCION, and LIDERAZGO. Each dimension is further divided into sub-categories. The data is presented in a grid format, with numerical values ranging from 1 to 5. At the end of each row, there are two summary columns: 'SUMA/DIFER' and 'SUMA/DICO'. The spreadsheet is displayed in a window with a standard Windows taskbar at the bottom, showing the date as 15/06/2023.

	CULTURA ORGANIZACIONAL																SUMA/DIFER	SUMA/DICO				
	FILOSOFIA				PERTENENCIA				ADAPTACION				SATISFACCION				LIDERAZGO					
(y)	ad	bd	cd	dd	ee	ff	gg	hh	ii	jj	kk	ll	mm	nn	oo	pp	qq	rr	ss			
3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	60	62
2	4	4	2	4	3	6	3	4	4	4	3	2	5	3	4	5	3	2	2	2	72	71
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1	2	4	2	3	2	61	61
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	3	3	3	3	4	2	2	74	85
2	2	1	2	3	1	5	2	3	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	30	39
5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	81	80
2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	5	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	58	52
3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	2	4	5	2	2	4	4	5	3	3	2	41	74
2	2	3	2	3	2	4	3	4	4	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	53	61
2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	56	59
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	71	66
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	107	103
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	104	100
2	5	3	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107	93
2	5	3	3	5	2	5	3	4	5	5	5	5	5	2	3	4	5	1	3	1	57	76
4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	76	57
2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	4	3	2	2	1	75	61
1	4	2	1	2	2	5	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	41	41
2	5	2	1	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	43	46
3	1	2	2	3	1	4	3	4	1	4	3	5	6	3	4	1	2	3	3	1	37	60
1	1	1	1	1	1	2	1	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	30
2	3	3	2	3	2	5	2	5	5	5	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	75	88
2	3	4	2	4	3	5	5	5	4	4	4	2	2	1	2	1	4	3	2	1	76	64
2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	2	3	3	1	2	1	3	3	2	2	1	51	54
1	3	4	3	4	1	5	4	4	4	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	1	55	55

Anexo C. Vista de Datos en SPSS Versión 27

Figura 3  
Vista de Datos en SPSS Versión 27

	SUMAVIC1	SUMAVIC2	SUMAVIC3	SUMAVIC4	SUMAVIC5	SUMAVIC6	SUMAVIC7	SUMAVIC8	SUMAVIC9	SUMAVIC10
4	Raramente	Ocasional	Ocasional	Frecuente	Raramente	74	85	Ocasionalmente	Frecuentemente	
5	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	53	39	Nunca	Nunca	
6	Ocasional	Frecuente	Ocasional	Ocasional	Frecuente	81	88	Ocasionalmente	Frecuentemente	
7	Raramente	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	68	32	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
8	Frecuente	Muy frec.	Ocasional	Ocasional	Ocasional	61	73	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
9	Ocasional	Frecuente	Ocasional	Ocasional	Raramente	58	61	Nunca	Ocasionalmente	
10	Ocasional	Raramente	Raramente	Raramente	Ocasional	62	33	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
11	Raramente	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Raramente	71	66	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
12	Frecuente	Frecuente	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	107	103	Frecuentemente	Frecuentemente	
13	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	104	100	Frecuentemente	Frecuentemente	
14	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	Muy frec.	107	93	Frecuentemente	Frecuentemente	
15	Frecuente	Muy frec.	Nunca	Ocasional	Nunca	57	76	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
16	Raramente	Ocasional	Ocasional	Raramente	Ocasional	76	57	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
17	Ocasional	Frecuente	Ocasional	Raramente	Nunca	78	61	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
18	Nunca	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	41	41	Nunca	Nunca	
19	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	48	46	Nunca	Nunca	
20	Nunca	Raramente	Ocasional	Ocasional	Nunca	37	69	Nunca	Ocasionalmente	
21	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	37	28	Nunca	Nunca	
22	Frecuente	Frecuente	Raramente	Raramente	Raramente	75	68	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
23	Nunca	Frecuente	Ocasional	Raramente	Nunca	76	64	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
24	Ocasional	Ocasional	Raramente	Raramente	Nunca	51	54	Nunca	Ocasionalmente	
25	Ocasional	Ocasional	Raramente	Raramente	Nunca	48	49	Nunca	Nunca	
26	Frecuente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	62	62	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
27	Raramente	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional	62	62	Ocasionalmente	Ocasionalmente	
28	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	64	43	Ocasionalmente	Nunca	
29	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	55	55	Nunca	Ocasionalmente	

## Anexo D. Vista de Variables en SPSS Versión 27

**Figura 4**

Vista de Variables en SPSS Versión 27

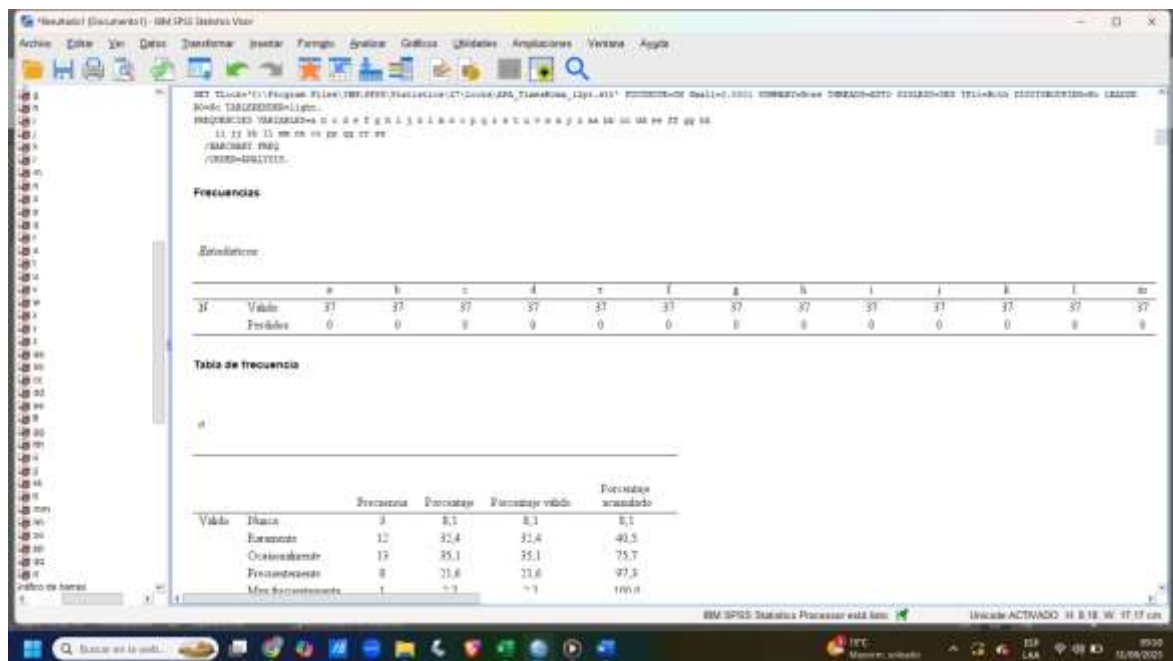
Número	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rot
1	a	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
2	b	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
3	c	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
4	d	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
5	e	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
6	f	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
7	g	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
8	h	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
9	i	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
10	j	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
11	k	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
12	l	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
13	m	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
14	n	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
15	o	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
16	p	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
17	q	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
18	r	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
19	s	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
20	t	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
21	u	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
22	v	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
23	w	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
24	x	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
25	y	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
26	z	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
27	aa	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada
28	ab	Numérico	8	0		(1) Numeral	Ninguno	0	Derecha	Ordinal	Entrada



## Anexo F. Frecuencias ítems de las Variables en SPSS Versión 27

### Figura 6

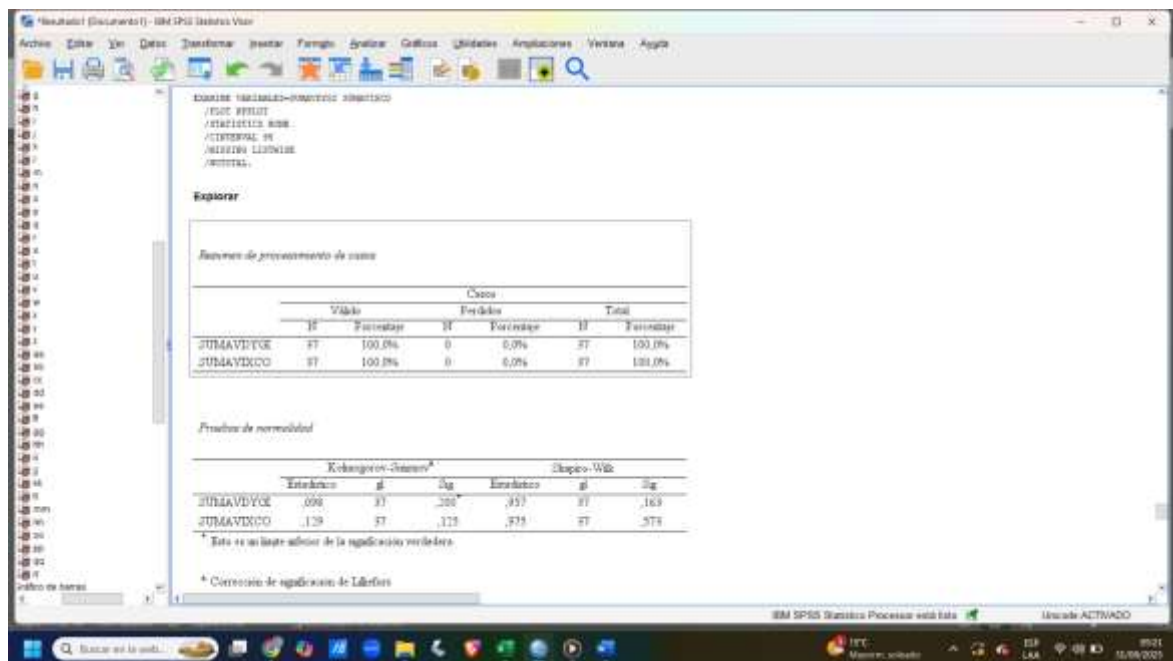
Frecuencias ítems de las Variables en SPSS Versión 27



## Anexo G. Resumen de Procesamiento de Casos en SPSS Versión 27

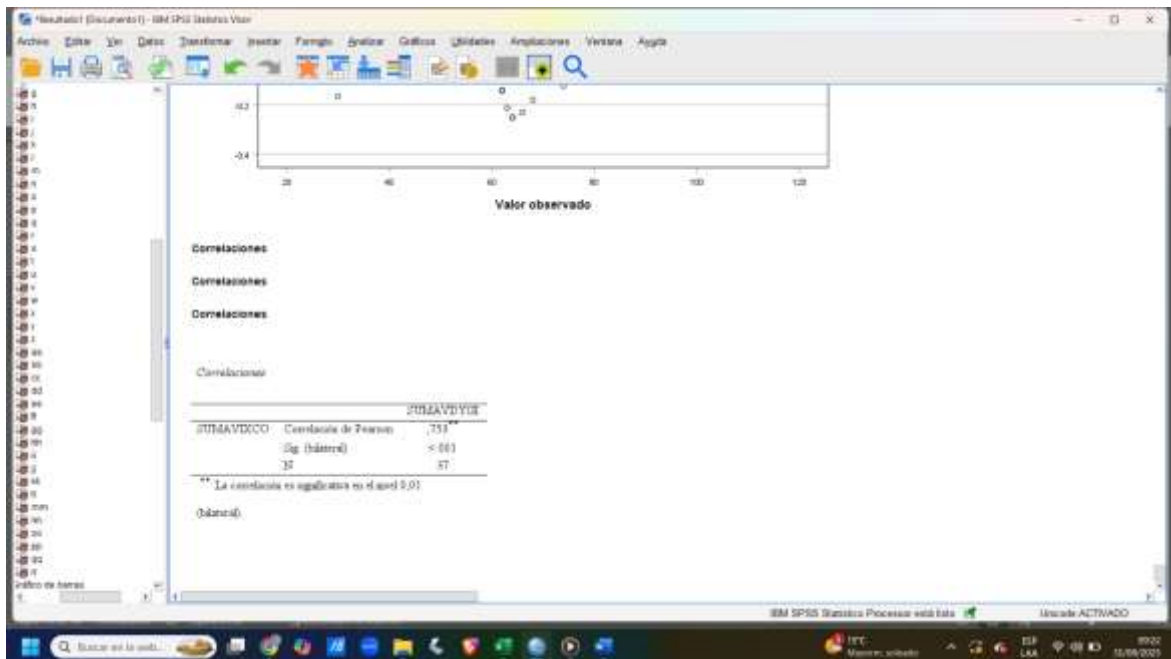
**Figura 7**

Resumen de Procesamiento de Casos en SPSS Versión 27



## Anexo H. Correlación de variables en SPSS Versión 27

**Figura 8**  
Correlación de variables en SPSS Versión 27



**Anexo I. Muestra****Tabla 58***Muestra (37 - Colaboradores del Régimen Laboral 276)*

AREA DE TRABAJO	CARGO
FACULTAD INGENIERÍA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
SUB UNIDAD DE REMUNERACIONES Y PENSIONES	ESPECIALISTA EN FINANZAS
REMUNERACIONES	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO
SUB UNIDAD DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	SECRETARIA
VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN	AUXILIAR SISTEMA ADMINISTRATIVO
VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO
ALMACEN GENERAL DE RACTIVOS LABORATORIO DE QUÍMICA	TÉCNICO DE LABORATORIO
LABORATORIO DE BIOQUÍMICA	TÉCNICO DE LABORATORIO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE OFICINA
SUB UNIDAD DE ESCALAFÓN Y CAPACITACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
SUB UNIDAD DE CONTROL DE PERSONAL	JEFE
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	ASESOR TÉCNICO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	SECRETARIA
UNIDAD DE TESORERÍA	CAJERO RECAUDADOR
DECANATO DE LA FACULTAD CECA	PROFESIONAL
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD	SECRETARIA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS	SECRETARIA
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CECA	SECRETARIA
REMUNERACIONES	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
SUBUNIDAD DE REMUNERACIONES Y PENSIONES	TÉCNICO EN PLANIFICACIÓN
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES DEL ESTADO
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES DEL ESTADO
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES DEL ESTADO
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	OPERADOR SIGA
SUBUNIDAD DE REMUNERACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
CONTABILIDAD	INTEGRACIÓN CONTABLE
ASESORÍA LEGAL	SENTENCIAS
SUBUNIDAD DE REMUNERACIONES	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	AUXILIAR
REMUNERACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
REMUNERACIONES Y PENSIONES	PLANILLAS

<b>AREA DE TRABAJO</b>	<b>CARGO</b>
PATRIMONIO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	ESPECIALISTA
UNIDAD DE PATRIMONIO	ESPECIALISTA EN PREDIOS
CONTROL DE PERSONAL	ECONOMISTA