

139  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA PESQUERA Y DE ALIMENTOS**



**INSTITUTO DE INVESTIGACION**

1010 2014

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION**

**“EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON FINES  
DE MEJORA EN LA GESTIÓN EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA  
PESQUERA Y DE ALIMENTOS”**

**PRESENTADO POR:**

**JUAN REYNALDO SOSA NUÑEZ**

**(PERIODO DE EJECUCION: 01 DE DICIEMBRE DEL 2012 AL 30 DE  
NOVIEMBRE DEL 2014)**

**(RESOLUCION RECTORAL Nº 1121-2012-R)**

**CALLAO – PERU**

**2014**

a) ÍNDICE	1
b) RESUMEN	3
c) INTRODUCCIÓN	4
c.1. Planteamiento del problema	5
c.2. Objetivos y alcance de la investigación	6
c.2.1. Objetivo general	6
c.2.2. Objetivos específicos	6
c.3. Importancia y justificación de la investigación	6
d) MARCO TEÓRICO	8
e) MATERIAL Y MÉTODOS	17
e.1. Descripción de la muestra	17
e.2. Instrumentos utilizados	17
e.2.1. Revisión de la información	17
e.2.2. Observación no participante	17
e.2.3. Encuesta en su forma cuestionario	18
e.3. Procedimiento	21
f) RESULTADOS	22
f.1. Resultados del análisis de la información	22
f.2. Resultados del procesamiento de la observación no participante	24
f.3. Resultados del procesamiento de la encuesta	25
f.3.1. Datos del personal encuestado	25
f.3.2. Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas. Estadística descriptiva	27

f.3.3. Valoración de los resultados por orientación de la cultura organizacional	38
f.3.4. Perfil resultante de la cultura organizacional del personal docente y administrativo de la F.I.P.A.	39
f.4. Plan de mejora de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos	41
g) DISCUSIÓN	45
h) REFERENCIALES	47
i) APÉNDICE	49
i.1. Características de la muestra utilizada para el estudio	50
i.2. Tabla de distribución de frecuencia por variable – Cuestionario cultura organizacional FIPA.	51
ANEXOS	69
1. Guía de observación no participante	70
2. Encuesta para medir la cultura organizacional en la FIPA	71

## **b) RESUMEN.**

La gestión adecuada de la internalización de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos debería ocupar un lugar esencial en su plan estratégico. La gestión de la cultura organizacional en las universidades y por ende en las Facultades es una tarea compleja, ya que en este ámbito conviven grupos sociológicamente diversos, con demandas, valores y expectativas diferentes. Este trabajo evalúa analiza empíricamente la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la Universidad Nacional del Callao, entendida desde la percepción de sus docentes y personal administrativo. El método de muestreo responde al muestreo general que combina el personal docente y administrativo, y el método de investigación se basa en la observación y la encuesta. Los resultados muestran que la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos muestra debilidades en sus diferentes orientaciones: al estudiante, al personal, a la Facultad, a los resultados, a la tecnología y a la innovación. Uno de los factores que contribuye a la débil cultura organizacional es la falta de la actualización del plan estratégico de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos, documento importante de gestión dentro del cual se establece la misión, visión, valores y filosofía que definen el tipo de comportamiento deseado para alcanzar los objetivos de la Facultad. Finalmente, se plantea una propuesta para formular un plan de mejora que permita fortalecer la cultura organizacional, el cual debe formar parte del plan estratégico de la Facultad.

### **c) INTRODUCCIÓN.**

Las Universidades son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su cultura organizacional: objetivos confusos y difíciles de medir; marcada diversidad disciplinaria y cultura tanto externa como interna; diferencias entre el profesorado y personal administrativo y de servicios que dificultan la resolución de problemas. En suma, el entorno en el que desarrollan las universidades es altamente complejo, cambiante y exigente.

Los cambios exigidos a la universidad obedecen a la necesidad de seguir prestando un servicio acorde con las necesidades de la sociedad actual y ello ocasiona conflictos como los señalados por Hargreaves y Dawe (1990): "la cultura organización educativa, como es la universidad, se encuentra en un proceso de transformación que genera continuos conflictos internos al confrontar el papel que ha jugado hasta ahora y el que debería jugar en la sociedad actual".

La resolución de conflictos organizacionales originados por estos cambios es lo que determina la supervivencia y adaptación de la institución universitaria. Es precisamente la cultura la que permite resolver este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al medio que la rodea.

Esta participación en la solución es extensiva a todas las unidades que conforman la universidad, por tanto en las Facultades existe la responsabilidad de compartir e internalizar la cultura organizacional en todos sus miembros

### **c.1. Planteamiento del problema.**

La cultura organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (historia, símbolos, costumbres, etc.), por lo tanto, evaluando la cultura organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado cultura organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

En la actualidad la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos requiere de personal docente y administrativo comprometido con un alto nivel de responsabilidad y ética, así como amplio liderazgo que motive cambios significativos que originen una mejora en la gestión administrativa y académica de la Facultad.

De esta manera, la prestación de servicios de formación profesional, investigación y extensión, y proyección universitaria de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos en la sociedad debe ser capaz de responder a los cambios que experimentan las organizaciones universitarias como parte del concepto organizacional con verdadera autonomía e identificación profesional centrada en valores y trabajo de equipo que exige motivación, participación e interacción entre sus integrantes (docentes y administrativos), lo que contribuye en gran medida a lograr estilos de cultura fuerte que se adapte a los nuevos paradigmas que plantean la calidad en la formación profesional.

Por lo tanto, en atención a la problemática expuesta se hace imprescindible adoptar una cultura organizacional fuerte con valores compartidos motivando al personal a potenciar actitudes, conocimientos y destrezas coadyuvando a demostrar interés e identificación con el trabajo realizado por el personal docente y administrativo en beneficio de un mejor servicio a nuestros estudiantes y al cumplimiento de los objetivos y de la misión de la Facultad.

Desde esta perspectiva, es preciso responder a la siguiente interrogante ¿En qué medida la cultura organizacional del personal docente y administrativo influye y contribuye en la gestión en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos?

### **c.2. Objetivos y alcance de la investigación.**

El presente trabajo de investigación comprende una evaluación de la cultura organizacional y propuestas para una gestión del cambio para fortalecer dicha cultura en el personal docente y administrativo la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos, En la evaluación está comprendido el personal docente y administrativo de la FIPA.

#### **c.2.1 Objetivo general**

Evaluar la cultura organizacional con fines de mejora en la gestión en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.

#### **c.2.2 Objetivos específicos.**

- a. Identificar las principales variables que condicionan la cultura organizacional en la FIPA.
- b. Definir un instrumento que permita evaluar la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.

### **c.3. Importancia y justificación de la investigación.**

Con el estudio de la cultura organizacional en una institución, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que las personas tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Con una cultura organizacional “fuerte” se alcanza una condición para el logro de los objetivos y de la misión de la organización, en este caso en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.

Se busca con este estudio, se aporten resultados que ayuden a lograr la identificación de la institución, con este término tan importante, para el desarrollo organizacional de esta.

El propósito es consolidar una herramienta y una metodología de acción, como parte fundamental para la institución, y con esto, mejorar la calidad de vida del personal de la Facultad y beneficiarse con los resultados obtenidos.

En nuestra investigación utilizamos un estudio no experimental de tipo transversal descriptivo pues vamos a describir un fenómeno que se produce en su contexto natural, independientemente a la manipulación de las variables por el investigador, o sea nosotros, pues no creamos una situación artificial, sino que esta ya está sucediendo. Además recolectamos los datos en un tiempo único, difícil de repetir, nuestra investigación está fundamentada en la descripción de una variable: la cultura organizacional.



#### **d) MARCO TEÓRICO.**

El estudio de la cultura en el ámbito de las organizaciones, constituye un tema de gran importancia en los últimos cincuenta años. Vargas (2007), detalla con minuciosidad el desarrollo del estudio de la cultura organizacional: " Ya en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. Los famosos estudios de Elton Mayo en la Hawthorne Western Electric Co. efectuados en los años veinte, hacen referencia a los fenómenos culturales conceptualizándolos como normas de grupo. Desde los años cuarenta, se ha producido una enorme cantidad de trabajos de investigación sobre las costumbres y tradiciones de las organizaciones.

El origen del estudio de la cultura organizacional lo encontramos primeramente en el concepto de institucionalización que surgió hace unos cincuenta años. La teoría de Kurt Lewin "investigación de acción" influyó en los estudios de muchos psicólogos sociales que usaron el concepto de "isla cultural" para delimitar las diferencias que existen entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo.

El concepto de cultura organizacional no necesariamente es nuevo. Muchas de las investigaciones originales sobre los fenómenos de la cultura en las organizaciones fueron realizadas por psicólogos y sociólogos, como el análisis de la estructura social de un restaurant realizado por Whyte (1949) que presenta a la organización como un conjunto negociado de patrones de interacción. Otro ejemplo, es el de Jaques (1951), quien realizó estudios sobre la cultura de la fábrica, la cual define como la "costumbrista y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un grado mayor o menor por todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos miembros, y al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados para el servicio de la firma..." Jaques (1951), junto con otros investigadores como Rice (1963), Trist, Higgin, Murray, y Pollok (1963),

hablaron de los sistemas socio-técnicos como un concepto desarrollado por el Instituto Tavistock de Londres.

Otros investigadores realizaron contribuciones generales a los estudios organizacionales como Seznick (1957) y Crozier (1964). Durante los cuarentas y cincuentas, Lewin (1952), Bradford, Gibb, y Benne (1964), Schein y Bennis (1965) y Fleishman (1973, 1953) entre otros investigadores, realizaron estudios sobre el entrenamiento del liderazgo y encontraron que el comportamiento de los administradores era muy diferente durante el desarrollo de los programas y que cambiaba a las actitudes y comportamientos anteriores una vez que regresaban a sus lugares de trabajo. Uno de estos sistemas de entrenamiento para líderes es el llamado los cuatro sistemas administrativos de Rensis Likert (1961, 1967) para describir una tipología de normas y actitudes organizacionales.

Para los años sesentas, el campo de la psicología organizacional ya se encuentra bien diferenciado de la psicología industrial, según reportan Bass (1965) y Schein (1965), enfatizando el trabajo de grupos y usando el enfoque sistémico para toda la unidad organizacional, pudiéndose describir lo que puede ser pensado como "un patrón de normas y actitudes que cortan a través de toda la unidad social". Enfocando la teoría de sistemas y las dinámicas de los sistemas, Katz y Khan (1966) establecen las bases para el análisis de las organizaciones y la cultura organizacional.

El concepto de "clima organizacional" fue usado por varios investigadores como claras alusiones a los fenómenos de la cultura organizacional, entre otros Litwin y Stringer (1968), Tagiuri y Litwin (1968), Hellriegel y Slocum (1974), Schneider (1975), A. P. Jones y James (1979) y Schneider y Reichers (1983).

Existe un debate sobre las similitudes y diferencias entre los investigadores de la cultura organizacional y el clima organizacional reportado ampliamente en el trabajo de Denison (1996) con la tesis de que no se trata de una diferencia sustantiva del fenómeno bajo investigación, sino que se trata de una diferencia en la perspectiva tomada sobre el



mismo fenómeno: "el estudio de la cultura requirió de métodos de investigación cualitativa y la apreciación de los aspectos únicos de los arreglos sociales del individuo. El estudio del clima organizacional, en contraste, requirió de métodos cuantitativos y el supuesto de la generalización a través de los arreglos sociales no solamente estaba garantizada sino que también era el primer objetivo de la investigación".

Algunos de los factores inherentes al trabajo de los investigadores de la cultura en las organizaciones, siguiendo a Denison (1996), son los siguientes:

- Han estado más preocupados con la evolución de los sistemas sociales: Rohlen (1974), Pettigrew (1979), Van Maanen (1979), Mohr (1982), Schein (1985, 1990), Mirvis & Sales (1990).

- Argumentan por la importancia de un entendimiento profundo de:

- a) las premisas subyacentes: Schein (1985, 1990) y Kunda (1992).

- b) el significado individual: Geertz (1973), Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge (1983), y

- c) el punto de vista interno de la organización.

- Las primeras investigaciones fueron etnográficas: Jacques (1951), Dalton (1959), Rohlen (1974), Schein (1985) y Kunda (1992).

Para marcar los diferentes contrastes existentes entre las perspectivas de investigación de la cultura organizacional y el clima organizacional, Denison (1996) elaboró la siguiente tabla:

A pesar de que ambas examinan el mismo fenómeno, sin embargo comenzaron a hacerlo desde diferentes perspectivas, hasta distinguirse. De acuerdo con Denison (1996), la distinción más aceptada de los dos fenómenos se apoya en las perspectivas contrastantes: "La cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, la cual está enraizada en los valores, creencias, y premisas sostenidas por los miembros de la organización. El significado es establecido a través de la socialización a una variedad de identidades de los grupos que convergen en el lugar de trabajo. La interacción reproduce



un mundo simbólico que da a la cultura mucha estabilidad y cierta precaria y frágil naturaleza enraizada en la dependencia de el sistema sobre la cognición y acción individual. El clima, en contraste, conlleva los medios ambientes organizacionales como enraizados en el sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar estos medios ambientes sociales en términos relativamente estáticos describiéndolos en términos de un fijo ( y más ampliamente aplicable) conjunto de dimensiones".

Haciendo la comparación de cinco dimensiones descritas por diferentes investigadores, Denison (1996) encuentra algunas similitudes como puede apreciarse en la siguiente tabla elaborada por él:

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional comenzó a tener más influencia que el clima organizacional. Para los inicios de los setentas, las investigaciones de la cultura organizacional toman una orientación cognitiva con Geertz (1971), a partir del análisis simbólico y del significado de una pelea de gallos. Más recientemente, los teóricos de la organización descubrieron la importancia de la cultura organizacional o corporativa, a pesar de que algunos proponentes pioneros del Desarrollo Organizacional habían considerado los factores culturales, el concepto no se desarrolló porque se enfocaba más en las intervenciones que en el desarrollo teórico. Algunas investigaciones fueron realizadas por Maanen (1973, 1975) sobre el reclutamiento de la policía. La investigación etnográfica de Rohlen (1974) sobre los trabajadores de cuello blanco de un banco japonés, presenta un análisis de la cultura organizacional y sus interrelaciones con otras variables organizacionales.

Sin embargo, los estudios de la cultura organizacional propiamente dicha empezaron a realizarse en los setentas y el concepto fue ampliamente aceptado en los ochentas por los académicos de la administración. Todavía en 1978, en una publicación de Katz y Kahn usaron los términos de normas, valores, roles, etc. pero no hicieron ninguna referencia a la cultura. Así, el concepto de cultura organizacional permiten la diferenciación en una



sociedad, de la efectividad de las organizaciones, como argumentan O'toole (1979) y Pettigrew (1979).

Durante la década de los ochentas, el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la eficacia de las organizaciones, se vuelve un tema interesante y común. Desde entonces las investigaciones se han desarrollado en varias etapas, iniciando con la identificación de la cultura como una variable que tiene una importante función en el desempeño humano en las organizaciones. En esta época la "cultura fue la palabra código para el lado subjetivo de la vida organizacional...su estudio representó una rebelión ontológica contra el paradigma funcionalista o 'científico' dominante" afirma Meyerson (1991), desatándose fuertes polémicas sobre las influencias de las culturas nacionales en la efectividad organizacional en los estudios de Ouchi and Jaeger (1978), Ouchi (1981), Pascale y Athos (1981) y Wilkins y Ouchi (1983) concluyendo que las culturas nacionales no necesariamente explican la eficacia organizacional, quienes fortalecieron la tesis de que el éxito de las organizaciones japonesas se debía a su cultura.

En 1982 por primera vez aparece el título de "cultura corporativa" en Business Periodicals Index, y desde entonces ha seguido muchos caminos. In this year, Peters and waterman (1982) dijeron que el éxito de las organizaciones depende de una cultura fuerte y Deal and Kennedy (1982) sostuvieron que una cultura fuerte desarrolla ventajas competitivas interesando a consultores y administradores en estrategias de cambio organizacional. Desde entonces, las investigaciones han cambiado de énfasis y contenido, concentrándose en un primer momento en la explicación conceptual y posteriormente en su práctica.

Las definiciones de la cultura organizacional o corporativa en la teoría general de la organización, se deriva del estudio antropológico. "Cultura" era algo solamente estudiado por los antropólogos y un término usado por intelectuales y la élite social. En los años



ochenta, los teóricos de la teoría general de las organizaciones tratan de explicarse aspectos de la vida organizacional a través de lo que denominaron la cultura organizacional o corporativa, influenciados por conceptos antropológicos y sociológicos, como una reacción en contra de las orientaciones positivistas y de la principal corriente administrativista, terminando en una especie de guerra entre paradigmas.

El trabajo de Schein (1981, 1983, 1984 y 1985) ha sido el más influyente, al proporcionar un marco de referencia para analizar e intervenir en la cultura de las organizaciones. (Hatch, 1984). Sin embargo, como Schein mismo reporta, (1990) reporta, "La psicología intercultural había existido por supuesto, desde hacía mucho tiempo (Werner, 1940), pero la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones dentro de una sociedad dada vino sólo recientemente cuando más investigadores interesados en el fenómeno organizacional se encontraron ellos mismos necesitando el concepto para explicar (a) variaciones en patrones de conducta organizacional y (b) niveles de estabilidad en conducta grupal y organizacional que no habían sido previamente enfatizados (e.g. Ouchi, 1981)."

El análisis semiótico de la cultura organizacional y su confluencia con la cultura ocupacional realizado por Barley (1983, 1986), definen la naturaleza del significado individual y su práctica individual según Van Maanen & Barley (1984). Otros investigadores que hicieron importantes contribuciones al campo de la cultura organizacional de esta época son: Smircich (1983), Allaire y Firsirotu (1984), y Frost, Moore, Louis, Lundberg, y Martin (1985,1991).

A mediados de la década de los ochentas, las investigaciones sobre la cultura organizacional no avanzaron, y muchas de las publicaciones hechas entre 1985 y 1987 son repetitivas y carentes de originalidad, a pesar de que se retaron las perspectivas dominantes desde una nueva epistemología. De acuerdo con Denison (1996) "la



investigación de la cultura aún parecía estar limitada en expectativas teóricas y prácticas tomando en cuenta que se había convertido en un área establecida en el campo".

El estudio analítico sobre los diferentes significados de las historias organizacionales durante las transiciones organizacionales hecho por los investigadores Martin, Sitkin and Boehm (1985) hizo algunas contribuciones, al igual que las investigaciones de Rosen (1985, 1991) sobre los impactos del simbolismo del poder en una agencia publicitaria. Un estudio detallado de Lewis (1996) cita los trabajos de Frost et al (1985), Sathe (1985), Schein (1985), Schlesinger and Balzer (1985), Barney (1986), Gagliardi (1986), Hofstede (1986), Lebas and Weigenstein (1986), Lorch (1986), Beer and Walton (1987), Meyerson and Martin (1987) and Weick (1987) son algunos de los autores que toman un acercamiento académico utilitario. Otros investigadores que hicieron aportaciones a la cultura organizacional fueron Smircich y Calás (1987).

Varios investigadores han cuestionado la validez de las conclusiones de Peters and Waterman, como por ejemplo Aupperle et al (1986), Reynolds (1986), mientras que otros autores como Beer and Walton (1987) provocaron el interés por la cultura organizacional que resurgió entre los investigadores y los practicantes, cuando los administradores buscaron cambiar la cultura en sus organizaciones, quienes además consideraron que el manejo de la cultura, aunque no se había desarrollado el concepto, era parte del desarrollo organizacional. Así Beer and Walton (1987) manejaron la idea del liderazgo transformador para cambiar una cultura en una organización. Hofstede et al (1990) es otro de los autores que no está de acuerdo con las conclusiones de Peters and Waterman (1982).

Las prolíficas investigaciones y publicaciones sobre cultura organizacional indican que se está alcanzando cierta "madurez" en los últimos diez años. Nuevas líneas de investigación se iniciaron en 1987, concentrándose principalmente en:

- a) Las investigaciones sobre los efectos de la cultura en el desempeño organizacional, hechas por Arogyaswamy and Byles (1987), Saffold (1988), Sherwood (1988), Whipp et al (1989), Croft (1990), Nicholson et al (1990), Petrock (1990), Brown (1992), Van Dock and Sanders (1993), Lewis (1994).
- b) La perspectiva integrativa de las investigaciones de Schein (1985, 1992), Ott (1989) Trice y Bayer (1992) y Alvesson (1993).
- c) Otra línea de investigación reciente es la relacionada en cómo la cultura puede ser modificada a fin de incrementar la efectividad organizacional, entre cuyos investigadores sobresalen Fitzgerald (1988), Bettinger (1989), Poupart and Hobbs (1989), Hayes and Lemon (1990), Critchley (1993), Saraph and Sebastian (1993) y Smith et al (1994).
- d) Las investigaciones desde nuevas perspectivas como las realizadas por Sackman (1991), Alvesson y Berg (1992), Czarniawska-Joerges (1992) y Martin (1992).
- e) Investigaciones empíricas y etnográficas realizados por Trice an Beyer (1992) quienes analizan la importancia de los rituales. Otras investigaciones importantes son las Denison (1990), Kunda (1992), Kotter y Heskett (1992).
- f) Los estudios e investigaciones más recientes sobre la cultura organizacional están más orientados hacia la investigación clínica y descriptiva sin descuidar los enfoques normativos. Con una fuerte orientación cognitiva, Weick y Roberts (1993) estudiaron la coordinación compartida por pilotos de aviación.
- g) Investigaciones que aplican métodos cuantitativos y métodos de encuesta para el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional: Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), Calori y Sarnin (1991), Chatman (1991), Chatman y Caldwell (1991), Jermier, Slocum, Fry, y Gaines (1991), Gordon y DiTomaso (1992), y Denison y Mishra (1995)". Sin lugar a dudas, el aporte de Vargas (2007) para conocer el gran número de trabajo de investigación a lo largo del tiempo, se puede considerar como un fuente de





información obligatoria para todos aquellos que quieran conocer el desarrollo del estudio de la cultura organizacional.

A handwritten signature or mark, possibly a stylized letter 'A' or a similar symbol, located in the bottom right corner of the page.

## **e) MATERIAL Y MÉTODOS.**

### **e.1. Descripción de la muestra**

Nuestra población está compuesta por el personal docente nombrado a dedicación exclusiva, y a T.C., personal administrativo nombrado y contratado en planilla de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la Universidad Nacional del Callao. La muestra escogida es de tipo circunstancial y se seleccionó docentes de la diversas categorías y condición, con cargo actual, docentes en general y el personal administrativo de apoyo secretarial y de servicios, haciendo un total de 34 profesores y 4 administrativos. La estructura de la muestra se puede apreciar en el Apéndice N° 7.1.

### **e.2. Instrumentos utilizados. Se han utilizado para alcanzar el objetivo de la investigación:**

#### **e.2.1. Revisión de información.**

El uso de documentos es importante en cualquier investigación. Durante la exploración para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo; en etapas avanzadas puede resultar una fuente básica, incluso única, de información sobre el objeto estudiado. También puede ser fuente complementaria o de comprobación de datos obtenidos por otros métodos. Se revisará el Plan de Desarrollo Institucional de la UNAC 2011-2021, Plan Estratégico de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos 2009 -2012. Si bien es cierto, este último documento no ha sido renovado es posible encontrar entre sus aspiraciones y políticas rasgos de lo que podría "ser" o el "querer ser" su cultura organizacional.

#### **e.2.2. Observación no participante.**

La observación como parte del proceso espontáneo de conocimiento, es casual y subjetiva, es decir, no responde a una concepción previamente elaborada que la emplee



como instrumento cognoscitivo, sino que mediante ella se capta la información que de modo inmediato se produce alrededor del sujeto de estudio. En la ciencia, sin embargo, se emplea para obtener datos acerca del fenómeno estudiado, en particular aquellos datos que resulten relevantes para probar las hipótesis. De ahí que pueda ser definida como la percepción dirigida de la realidad con el objetivo de probar la hipótesis. Para este fin se recurrió al cuestionario de observación no participante obtenido del "Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones" de los autores Federico Gan y Jaume Triginé. Editorial Díaz Santos. España 2006. Anexo 8.1.

### **e.2.3. Encuesta en su forma cuestionario.**

La realización de una encuesta parte del supuesto de que la información que se busca puede ser obtenida a partir de las respuestas que una persona o grupo de ellas den a preguntas que le son formuladas como parte de una investigación. Su uso también supone que esa información no puede ser obtenida por otros métodos o sirve para controlar las que se obtienen por ellos. Esto se debe a que la encuesta se realiza mediante la interacción directa o indirecta con el encuestado, por lo cual de algún modo a esa persona o grupo de ellas se le debe pedir su contribución a la investigación. Los otros métodos no suponen tal molestia.

En el orden de las definiciones se puede establecer que una encuesta es un conjunto de preguntas que se formulan para obtener una información que radica en las respuestas que determinados individuos pueden dar. Mediante la encuesta se indaga acerca del mundo interior del hombre o de la percepción por éste de fenómenos del pasado, de ahí que se oriente a buscar una información que no se puede obtener a través de la observación.

La encuesta puede ser realizada directamente por el investigador a una persona (entrevista) o grupo de ellas (entrevista grupal) o mediante el uso con cierta masividad



de una planilla impresa (cuestionario) donde no media un contacto directo con el encuestado. El cuestionario es una forma que adopta la encuesta caracterizada por la aplicación de un instrumento o formulario impreso destinado a obtener datos sin que sea necesaria la mediación directa del encuestador. En su uso predomina, por tanto, una relación impersonal con el encuestado que no requiere explicitar su identificación.

La elección de esta forma se produce cuando existe interés de sondear un número relativamente amplio de personas a las que se suele formular entre cinco y veinticinco preguntas. Las respuestas a estas preguntas se anotan de modo textual o codificado según corresponda. El cuestionario utilizado debe permitir la comprobación de la hipótesis es la encuesta para medir la cultura organizacional en la FIPA. De la revisión de las fuentes bibliográficas se ha podido determinar que existe una gran variedad de instrumentos de recolección de información acerca de la cultura organizacional, modelos que se diferencian entre otras cosas por: los factores o variables que miden la cultura organizacional, el número de preguntas, la valoración de las respuestas, el público objetivo hacia el cual se aplica el instrumento, entre otros. Para nuestro trabajo de investigación utilizaremos el instrumento descrito por Federico Gan y Jaume Triginé en su texto titulado "Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones". Este documento de trabajo tiene como ventaja que proporciona apoyo, guía metodológica de trabajo, investigación a un amplio público de interés, el manual es de utilidad para las personas que laboran en departamentos de recursos humano; así como al personal de línea de las distintas áreas funcionales de la organización que deban efectuar tareas de factor humano. Dicho manual tiene también su espacio en el campo académico, tanto a nivel docente ya que proporciona instrumentos y metodologías prácticas para complementar conceptos teóricos, como a nivel estudiantil para procesar información recibida en el aula, complementando así, la teoría y la práctica. Los autores propone que para medir la cultura organizacional está se puede evaluar desde diferentes



orientaciones o posiciones culturales: cliente, personal, resultados, innovación, institución y tecnología, lo cual recoge la propuesta de un importante número de investigadores de la cultura organizacional. El objetivo es averiguar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos, con el fin de iniciar intervenciones concretas de mejora.

Las características de cada posición cultural del modelo de encuesta utilizado son:

a. En orientación al estudiante.

La insuficiencia y debilidad indica en su conjunto una necesidad de mejorar el conocimiento que el conjunto de la Facultad tiene sobre sus clientes, es decir los estudiantes.

b. En orientación al personal.

Se interpreta como la debilidad en el grado en que los integrantes de la Facultad perciben que esta valora sus aportes, mediante retribuciones, programas de incentivos y/o estímulos.

c. En orientación a la institución.

No la suficiente identificación del personal con la misión, filosofía y objetivos de la Facultad.

d. En orientación a los resultados:

El conocimiento de los resultados esperado por cada persona en promedio no se mide o valora.

e. En orientación a la tecnología:

La percepción de que los recursos y la calidad tecnológica de la Facultad no son los suficientes para enfrentar a las entidades competidora.

f. En orientación a la innovación:

Posición que mide y valora las inquietudes y esfuerzos dedicados a la innovación y/o mejora de personas, equipos, procesos, productos.

El cuestionario de medición de la cultura organizacional utilizado en el presente trabajo de investigación se muestra en el anexo 8.2.

### **e.3. Procedimiento**

Inicialmente nos vinculamos con el equipo de trabajo de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la Universidad Nacional del Callao mediante una asistencia periódica a las jornadas laborales del mismo. En esta primera etapa utilizamos fundamentalmente la observación no participante y la revisión documental para analizar el perfil de la organización, su público interno, sus políticas, su objeto social, su misión y su visión, así como sus sistemas de valores.

Luego el estudio se centró en la realización de mediciones a través de la aplicación de encuestas con preguntas predominantemente cerradas. La encuesta se empleó para medir la cultura organizacional.

La tercera etapa se centró en el análisis de los datos para la posterior realización del presente informe de investigación que evalúa la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.

## f) RESULTADOS.

En este capítulo se analizan por separado e integralmente los resultados obtenidos en cada una de las técnicas utilizadas en nuestra investigación, efectuada en el Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la Universidad Nacional del Callao y que permiten cumplir el objetivo del presente trabajo de investigación. Debe mencionarse que los resultados de las encuestas, son el resultado de un sondeo de investigación entre los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.

### f.1. Resultados del análisis de la información documentaria.

a. **Plan de Desarrollo Institucional de la UNAC 2011-2021.** Se puede rescatar aquellas declaraciones que buscan un comportamiento compartido del personal docente y administrativo de la comunidad universitaria:

- “Forma profesionales competentes, ....basados en la *generación de conocimientos, el desarrollo tecnológico y su acción de extensión y proyección universitaria*”. Misión de la UNAC.
- “Ser una universidad acreditada ....., *con docentes altamente competitivos y calificados .....*”. Visión de la UNAC.
- Valores institucionales: *Compromiso, respeto, disciplina, comunicación e innovación.*

b. **Plan Estratégico de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos 2009-2012.** Se consideran los aspectos siguientes:

- “La Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos es una unidad ....cuya misión es desarrollarse como un centro líder de estudios de pregrado y posgrado, *de investigación, desarrollo y de gestión, que le permitan generar alternativas de solución a los problemas .....*”. misión FIPA.



- “Institución líder, en formación profesional y de investigación en ....., capaz de *contribuir al aprovechamiento sostenible del mar y sus recursos; así como innovación en ciencia y tecnología de alimentos ....*”. Visión FIPA.
- Políticas a seguir en la Facultad:
  - *Promover y cultivar los valores en el desempeño de actividades* de cada miembro de la comunidad FIPA.
  - Fomentar *una actitud de trabajo en equipo*.
  - *Sensibilización permanente entre los integrantes* de la Facultad en los objetivos institucionales.
  - En el *ejercicio de las responsabilidades institucionales se actuará con tolerancia y equidad*.
  - *Promover la puntualidad como una actitud* para el éxito institucional y personal.

Nota: Los textos en cursiva han sido realizados por el autor para resaltar la intencionalidad de los documentos de gestión estratégica por promover un tipo de conducta o comportamiento organizacional, que sea compartido por la comunidad universitaria, tanto a nivel de Universidad como a nivel de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos, es decir, internalizar una cultura organizacional propia que permita que la institución puede cumplir con su misión y lograr su visión.

En resumen, se puede concluir que los documentos de gestión estratégica, el Plan de Desarrollo Institucional de la UNAC 2011-2021 y el Plan Estratégico de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos 2009-2012, definen con claridad la misión, visión, valores y políticas de la institución y Facultad. Estos lineamientos deben guiar el comportamiento de las personas y deben ser compartidos por todos, bajo el liderazgo de las autoridades de la Universidad y Facultad.



## **f.2. Resultados del procesamiento de la información de la observación no participante.**

La observación de las actitudes tanto individuales como colectivas durante el quehacer diario de las actividades del personal docente y administrativo las podemos resumir en lo siguiente:

- No hay claridad en la internalización de las normas o patrones de comportamiento organizacional a través de las actividades, ceremonias, eventos o manifestaciones comunitarias en el personal docente y administrativo de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.
- Las actividades principales que forman parte de la vida institucional son principalmente: aniversarios institucionales, ceremonias por navidad, inicio de año académico, entrega de grados y títulos. Sin embargo, la comunidad de la Facultad no se integra y comparte activamente estas ceremonias.
- La cada vez más notoria falta de liderazgo institucional, por las divergencias entre las principales autoridades universitarias; lo cual también se replica en la mayoría de la Facultades. Estas discrepancias no ayudan a consolidar la cultura organizacional.
- La presencia de conflictos públicos a nivel docentes, administrativo vinculados a la gestión administrativa institucional.
- El reiterado comportamiento de determinados funcionarios o directivos que afecta los intereses individuales o colectivos de los diferentes grupos institucionales, al no cumplir las políticas institucionales, no contribuyen a integrar el comportamiento organizacional, por lo tanto consolidar la cultura organizacional.
- A pesar de que la institución proporciona un uniforme institucional de manera anual, este no es de uso generalizado por el personal docente y administrativo.



- Igual sucede con el pin institucional, que ha sido entregado al personal docente y administrativo, muy pocos lo usan para identificarse con la Universidad.
- El problema de la puntualidad en el ejercicio de sus funciones del personal docente y administrativo de la Facultad.
- Falta de liderazgo y trabajo en equipo y responsabilidad, lo que dificulta el logro de metas y objetivos institucionales.

### **f.3. Resultados del procesamiento de la encuesta.**

Concluida la aplicación de las encuestas, se procedió con los pasos siguientes: Registro, clasificación y tabulación de los resultados de las encuestas del análisis de medición de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos. Los objetivos del cuestionario fueron:

#### **f.3.1. Datos del personal encuestado**

##### **1. Tipo de personal.**

<b>DOCENTE</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>TOTAL</b>
34	4	38

Fuente: Elaboración del autor

## 2. Condición.

NOMBRADO	CONTRATADO	TOTAL
28	6	38

Fuente: Elaboración del autor

## 3. Departamento académico al que pertenece:

D.A.INGENIERÍA ALIMENTOS	D.A. INGENIERÍA PESQUERA	TOTAL
21	13	34

Fuente: Elaboración del autor

## 4. Personal docente con/sin cargo directivo. Datos 4 y 5 de la encuesta.

DECANO	DIRECTOR	JEFE	SIN CARGO	TOTAL
01	02	03	28	34

Fuente: Elaboración del autor

### f.3.2. Análisis de resultados obtenidos en las encuestas. Estadística descriptiva.

**Pregunta 1. En mi puesto de trabajo se tienen en cuenta las necesidades de los estudiantes.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA1	38	<b>2.000</b>	0.119	0.735	76.000	1.000	2.000	3.000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados en promedio están de **ACUERDO** que en su puesto de trabajo tienen en cuenta las necesidades de los estudiantes.

**Pregunta 2. Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA2	38	<b>2.395</b>	0.128	0.790	91.000	2.000	2.000	3.000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados **NO ESTÁN PLENAMENTE DE ACUERDO** en que poseen la información necesaria para cumplir su trabajo.

**Pregunta 3. Mi jefe o superior suele consultar con su equipo antes de tomar decisiones.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA3	38	<b>2.079</b>	0.102	0.632	79.000	2.000	2.000	2.000

**CONCLUSIÓN:** Hay prácticamente un consenso en que están **DE ACUERDO** que el superior o jefe suelen consultar con su equipo antes de tomar decisiones.



**Pregunta 4. Existe una predisposición de la Facultad a invertir en nuevas tecnologías.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA4	38	<b>2.105</b>	0.124	0.764	80.000	2.000	2.000	3.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de los entrevistados están **DE ACUERDO** que existe predisposición de la autoridad de la Facultad a invertir en nuevas tecnologías.

**Pregunta 5. Los objetivos de mi departamento o área de trabajo están claramente definidos.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA5	38	<b>2.1842</b>	0.0913	0.5626	83.0000	2.0000	2.0000	3.0000

**CONCLUSIÓN:** Entre los entrevistados no existe consenso en estar **DE**

**Pregunta 6. Mi departamento o área de trabajo está abierta a los cambios.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA6	38	<b>2.395</b>	0.122	0.755	91.000	2.000	2.000	3.000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados **NO ESTÁN PLENAMENTE DE ACUERDO** que el departamento o área de trabajo está abierta a los cambios.

**Pregunta 7. El servicio al estudiante es un elemento importante en la medición de los resultados de mi trabajo.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA7	38	<b>2.263</b>	0.123	0.760	86.000	2.000	2.000	3.000



**CONCLUSIÓN:** No hay un consenso entre los entrevistados, **ALGUNOS ESTAN EN DESACUERDO**, respecto a que el servicio al estudiante es un elemento importante en la medición de los resultados de su trabajo como docentes o administrativos.

**Pregunta 8. Mi trabajo me ofrece oportunidades de crecimiento como persona.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA8	38	<b>2.289</b>	0.141	0.867	87.000	2.000	2.000	3.000

**CONCLUSIÓN:** Entre los entrevistados **NO HAY ACUERDO PLENO**, que el trabajo desarrollado ofrece oportunidades de crecimiento como persona.

**Pregunta 9. En mi departamento o área de trabajo los conflictos se confrontan y resuelven.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA9	38	<b>2.1053</b>	0.0907	0.5594	80.0000	2.0000	2.0000	2.0000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados **NO ESTÁN PLENAMENTE DE ACUERDO** en que los problemas se confrontan y se resuelven el lugar de trabajo.

**Pregunta 10. Los esfuerzos de planificación y control de mi departamento o área de trabajo son beneficiosos para el crecimiento y desarrollo del mismo.**

<u>Variable</u>	<u>N</u>	<u>Media</u>	<u>estándar</u>	<u>Desv.Est.</u>	<u>Suma</u>	<u>Q1</u>	<u>Mediana</u>	<u>Q3</u>
PGTA10	38	<b>2.316</b>	0.120	0.739	88.000	2.000	2.000	3.000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados no tienen la certeza, todos **DE ACUERDO**, en que la planificación y control son beneficiosos para el crecimiento y desarrollo de su departamento o área de trabajo.



**Pregunta 11. Creo que en la Facultad se trabaja e investiga para mejorar los procesos de servicios académicos, de investigación y de extensión y proyección universitaria.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA11 38 **2.500** 0.124 0.762 95.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** La mitad de los entrevistados **NO ESTÁN DE ACUERDO** que en la Facultad se trabaja para mejorar los procesos de formación profesional, de investigación y de extensión y proyección universitaria.

**Pregunta 12. Creo que la Facultad realiza la formación adecuada para que sus docentes y trabajadores estemos preparados para la innovación de procesos y servicios.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA12 38 **2.605** 0.134 0.823 99.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de entrevistados **NO ESTÁN DE ACUERDO** en que la Facultad se preocupa por la formación de su personal está preparado para la innovación de procesos y servicios.

**Pregunta 13. Los reclamos de los estudiantes son suficiente motivo para interrumpir mi proceso de trabajo.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA13 38 **2.632** 0.109 0.675 100.000 2.000 3.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de los entrevistados **NO ESTÁN DE ACUERDO** en que los reclamos de los estudiantes son suficiente motivo para interrumpir mi proceso de trabajo.



**Pregunta 14. Mi jefe o superior me trata como integrante de un grupo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de objetivos.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA14 38 2.658 0.152 0.938 101.000 2.000 3.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** En esta pregunta hay un marcado **DESACUERDO** en que el jefe trata a los colaboradores como integrantes de un equipo que aportan sus capacidades al logro de objetivos.

**Pregunta 15. Otros departamentos o unidades de trabajo ayudan a la mía siempre que es necesario.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA15 38 **2.2105** 0.0936 0.5769 84.0000 2.0000 2.0000 2.0000

**CONCLUSIÓN:** Entre los entrevistados **NO HAY CONSENSO** en considerar que los otros departamentos ayudan cuando es necesario.

**Pregunta 16. La división del trabajo en mi departamento o área de trabajo es flexible.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA16 38 **2.421** 0.104 0.642 92.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** **NO HAY ACUERDO** entre los entrevistados de que la división del trabajo de mi departamento o área de trabajo es flexible.

**Pregunta 17. Mi departamento o área de trabajo dispone del nivel tecnológico adecuado en todos los niveles.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA17 38 **2.105** 0.163 1.008 80.000 1.000 2.000 3.000



**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados mayoritariamente **ESTÁN DE ACUERDO** de que el departamento o área de trabajo dispone de nivel tecnológico adecuado en todos los niveles.

**Pregunta 18. Mi departamento o área de trabajo realiza continuas innovaciones de procedimientos para la mejora.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA18 38 **2.474** 0.145 0.893 94.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados mayoritariamente **NO ESTÁN PLENAMENTE ACUERDO** de que el departamento o área de trabajo realiza continuas innovaciones de procedimientos para la mejora.

**Pregunta 19. En la Facultad existe un contacto directo del decanato con los estudiantes.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA19 38 **2.0000** 0.0653 0.4027 76.0000 2.0000 2.0000 2.0000

**CONCLUSIÓN:** Todos los entrevistados **ESTÁN DE ACUERDO** que en la Facultad existe un contacto directo del decanato con los estudiantes.

**Pregunta 20. En mi promoción docente se ha valorado la eficacia, la dedicación y compromiso con la Facultad.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA20 38 2.053 0.113 0.695 78.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** Hay pleno **ACUERDO** de que en la promoción docente se ha valorado la eficacia, la dedicación y compromiso con la Facultad.



**Pregunta 21. Poseo una fuerte identificación con mi Facultad.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA21 38 **1.895** 0.140 0.863 72.000 1.000 2.000 2.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría está **MUY DE ACUERDO** en poseer una fuerte identificación con mi Facultad.

**Pregunta 22. La estructura de mi departamento o área de trabajo facilita la realización eficaz de mi tarea.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA22 38 **2.447** 0.145 0.891 93.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** Entre los entrevistados **NO HAY PLENO ACUERDO** respecto a que el departamento o área de trabajo facilita la realización eficaz de sus tareas.

**Pregunta 23. Ante los problemas y la toma de decisiones que afectan a mi área prevalecen los argumentos lógicos sobre posiciones personales y subjetivas.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA23 38 2.1316 0.0858 0.5287 81.0000 2.0000 2.0000 2.0000

**CONCLUSIÓN:** Entre los entrevistados **NO HAY ACUERDO PLENO** respecto a que ante los problemas y la toma de decisiones que afectan a mi área prevalecen los argumentos lógicos sobre posiciones personales y subjetivas.

**Pregunta 24. Mi formación la considero como un elemento indispensable para mi mejora constante.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA24 38 **2.026** 0.110 0.677 77.000 2.000 2.000 2.250

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de los entrevistados **ESTÁN DE ACUERDO** en que la formación profesional es un elemento indispensable para su mejora constante.

**Pregunta 25. En la Facultad se establecen visitas, semanarios, talleres ... para los estudiantes.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA24 38 **2.026** 0.110 0.677 77.000 2.000 2.000 2.250

**CONCLUSIÓN:** La mayoría **ESTA DE ACUERDO** en que la Facultad establece visitas, seminarios, talleres .. para los estudiantes.

**Pregunta 26. La retribución económica del personal de la Universidad creo que es adecuada respecto al mercado (entidades similares)**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA26 38 **2.763** 0.133 0.820 105.000 2.000 3.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría **NO ESTA DE ACUERDO** en que la retribución económica del personal de la Universidad es adecuada respecto al mercado (entidades similares)

**Pregunta 27. Comprendo los problemas de mi superior o jefe y trato de contribuir en mi área de trabajo a que se logren los objetivos generales.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA27 38 **2.447** 0.105 0.645 93.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** **NO HAY ACUERDO** pleno en que los entrevistados comprenden los problemas del superior o jefe y que contribuyen en su área de trabajo a lograr los objetivos generales.



**Pregunta 28. La estructura de mi departamento o área de trabajo está bien organizada.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA28 38 **2.474** 0.111 0.687 94.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** Los entrevistados en su mayoría **NO ESTA DE ACUERDO** en que la estructura de su departamento o área de trabajo está bien organizada.

**Pregunta 29. Creo que la innovación tecnológica en la Facultad es actualmente un punto clave de su desarrollo.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA29 38 **2.342** 0.121 0.745 89.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de los entrevistados **ESTAN DE ACUERDO** en que la innovación tecnológica en la Facultad es actualmente un punto clave de su desarrollo.

**Pregunta 30. Creo que en la Facultad existe la flexibilidad adecuada para adaptarse a nuevas situaciones.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA30 38 **2.395** 0.116 0.718 91.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** Entre los entrevistados **NO HAY ACUERDO** pleno en creer que en la Facultad existe la flexibilidad adecuada para adaptarse a nuevas situaciones.

**Pregunta 31. En la Facultad se fomenta en el personal la adecuación de nuestro trabajo a las necesidades de los estudiantes.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA31 38 **2.553** 0.129 0.795 97.000 2.000 2.000 3.000



**CONCLUSIÓN:** La mayoría **ESTA DE ACUERDO** que en la Facultad se fomenta en el personal la adecuación de nuestro trabajo a las necesidades de los estudiantes.

**Pregunta 32. Siempre que preciso de alguna ayuda para mi trabajo la obtengo sin dificultades.**

Variable	N	Media	estándar	Desv.Est.	Suma	Q1	Mediana	Q3
----------	---	-------	----------	-----------	------	----	---------	----

PGTA32	38	2.711	0.125	0.768	103.000	2.000	3.000	3.000
--------	----	-------	-------	-------	---------	-------	-------	-------

**CONCLUSIÓN:** La mayoría **NO ESTA DE ACUERDO** en que los compañeros de trabajo ayudan cuando se tiene dificultades en el trabajo.

**Pregunta 33. En mi departamento o área de trabajo nadie oculta sus errores.**

Variable	N	Media	estándar	Desv.Est.	Suma	Q1	Mediana	Q3
----------	---	-------	----------	-----------	------	----	---------	----

PGTA33	20	2.450	0.135	0.605	49.000	2.000	2.500	3.000
--------	----	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de los entrevistados **ESTAN DE ACUERDO** en que en el centro de trabajo nadie oculta sus errores.

**Pregunta 34. Cuando existen problemas, los esfuerzos de mi departamento o área de trabajo se dirigen a hallar soluciones en vez de buscar culpables.**

Variable	N	Media	estándar	Desv.Est.	Suma	Q1	Mediana	Q3
----------	---	-------	----------	-----------	------	----	---------	----

PGTA34	20	2.250	0.123	0.550	45.000	2.000	2.000	3.000
--------	----	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de entrevistados **ESTA DE ACUERDO** que cuando existen problemas, los esfuerzos del departamento o área de trabajo se dirigen a hallar soluciones en vez de buscar culpables.

**Pregunta 35. Dentro del ámbito universitario, la Facultad es una de las más avanzadas, desde el punto de vista del servicio académico y tecnológico**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA35 20 **2.550** 0.185 0.826 51.000 2.000 2.000 3.000

**CONCLUSIÓN:** NO HAY ACUERDO pleno que dentro del ámbito universitario, la Facultad es una de las más avanzadas, desde el punto de vista del servicio académico y tecnológico.

**Pregunta 36. La creatividad y las iniciativas de mejora son valores reconocidos dentro de mi área de trabajo o departamento.**

Variable N Media estándar Desv.Est. Suma Q1 Mediana Q3

PGTA33 20 **2.450** 0.135 0.605 49.000 2.000 2.500 3.000

**CONCLUSIÓN:** La mayoría de entrevistados **NO ESTAN DE ACUERDO** en que la creatividad y las iniciativas de mejora son valores reconocidos dentro de sus áreas de trabajo o departamento.



**f.3.3. Valoración de resultados por orientación de la cultura organizacional**

<b><u>ORIENTACIÓN AL ESTUDIANTE</u></b>		<b><u>ORIENTACIÓN AL PERSONAL</u></b>		<b><u>ORIENTACIÓN A LA EMPRESA</u></b>	
Ítem		Ítem		Ítem	
1	2,00	2	2,395	3	2,079
7	2,263	8	2,289	9	2,1053
13	2,632	14	2,658	15	2,2105
19	2,00	20	2,053	21	1,895
25	2,763	26	2,763	27	2,447
31	<u>2,553</u>	32	<u>2,711</u>	33	<u>2,450</u>
Media	<b>2,3685</b>	Media	<b>2,4782</b>	Media	<b>2,1978</b>
<b><u>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</u></b>		<b><u>ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGÍA</u></b>		<b><u>ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN</u></b>	
Ítem		Ítem		Ítem	
4	2,105	5	2,1842	6	2,395
10	2,316	11	2,500	12	2,605
16	2,421	17	2,105	18	2,474
22	2,447	23	2,1316	24	2,026
28	2,474	29	2,342	30	2,395
34	<u>2,250</u>	35	<u>2,550</u>	36	<u>2,250</u>
Media	<b>2,3355</b>	Media	<b>2,3021</b>	Media	<b>2,3575</b>

Fuente: elaboración del autor



## CONCLUSIÓN:

En cuanto a la evaluación global los resultados llevan a concluir que no está bien internalizada la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos. De acuerdo a los resultados obtenidos, el puntaje promedio está en 2,3, que dentro de la escala de puntuación de 1 a 5 está dentro de los calificativos **DE ACUERDO Y ALGO EN DESACUERDO**.

### f.3.4. Perfil resultante de la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos

	1 MUY DE ACUERDO	2 DE ACUERDO	3 ALGO EN DESACUERDO	4 BASTANTE EN DESACUERDO	5 TOTAL DESACUERDO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
ORIENTACIÓN AL PERSONAL					
ORIENTACIÓN A LA EMPRESA					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGÍA					
ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN					

Fuente: Elaboración del autor



La aplicación de la encuesta ha permitido sistematizar el análisis de la medición de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos. Se ha podido confirmar con los resultados, acerca de parte de los resultados de la observación no participante.

Los resultados revelan:

Carencia de comunicación interna.

Problemas de visión de equipo dentro de las áreas de trabajo.

Necesidad de estimular y apoyar la orientación innovadora por parte de la alta dirección de la Facultad. Los resultados del conteo de las respuestas y la distribución de frecuencia por pregunta se muestran en el apéndice 7.2.



**f.4. Plan de mejora de la cultura de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.**

Para implementar el plan de mejora es necesario contar con la información anterior, vinculada a la medición de la cultura organizacional en la FIPA, con especial atención a los significados de las posiciones u orientaciones culturales que se describen. Para tal fin se sugiere seguir el siguiente proceso:

**1. Estructurar la información disponible sobre el estado de la cultura en la institución.**

Con los datos obtenidos de la medición de la cultura organizacional en la FIPA se prepara el cuadro siguiente:

CULTURA DE LA FIPA. RESULTADOS GLOBALES	DÉBIL		MEDIA MEDIA		FUERTE	
			BAJA	ALTA		
MATRIZ CONJUNTA DE POSICIONES CULTURALES	NULO	ESCASO	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
ORIENTACIÓN AL ESTUDIANTE			2,3685			
ORIENTACIÓN AL PERSONAL			2,4782			
ORIENTACIÓN A LA INSTITUCIÓN			2,1978			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			2,3355			
ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGÍA			2,3021			
ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN			2,3575			

Fuente: Elaboración del autor

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, desde todas sus orientaciones.



## 2. Propuestas para el plan de mejora.

1. Es posible desarrollar varios programas de mejora por departamento o áreas de trabajo, pero que conforman un único plan de mejora de la cultura integrado en el conjunto de la Facultad. Para este caso, se requiere la conformación de un comité impulsor del plan, con presencia activa de personas de la alta dirección de la Facultad en ese comité, que se encarguen de coordinar los diversos programas y corrijan o bien atenúen la posible dispersión de esfuerzos y seguimiento.
2. Iniciar el plan de mejora de la cultura en las posiciones culturales identificadas como débiles o medias. Ellos conlleva la ventaja de concentrar esfuerzos, atención y posibles apoyos por parte de la alta dirección de la Facultad, para que el plan tenga éxito.
3. Dado que un plan de mejora de la cultura supone evidentemente cambiar hábitos y costumbres en las personas, conviene estar pendientes de las posibles resistencias o simple pasividad de personas que no estén motivadas hacia la mejora. En algunos casos, el papel de algunas personas dentro del comité impulsor del plan puede estar más dirigido a evitar que estas personas puedan poner en dificultades el plan de mejora, que a estimular a los innovadores, que muy probablemente ya estén suficientemente motivados para trabajar el cambio.
4. Conviene atender a los conceptos de isla cultural y subcultura. Las razones son lógicas: se puede desarrollar un plan de mejora de la cultura, iniciándolo en una isla cultural, ya que las islas culturales son ámbitos de la institución con características específicas y diferenciadas de la cultura oficial o subcultura dominante. Pueden presentar, entre otras, las siguientes realidades:
  - Actitudes (más) innovadoras que en el resto de la organización.
  - Existencia de situaciones de mayor insatisfacción con la situación actual dentro de la organización.

### 3. Crear un equipo impulsor y desarrollar el plan de mejora de la cultura de la facultad.

Las actitudes claves a desarrollar son:

- a. Crear un equipo del plan de mejora. Interesa que este equipo esté compuesto por personas:
  - Orientadas a la mejora.
  - De diferente niveles jerárquicos.
  - Con diferentes competencias y capacidades.
  - Pacientes y conscientes de que el cambio y la mejora requieren esfuerzos, errores y capacidad de aprendizaje.
- b. Identificar con el equipo las posiciones débiles o medias que juzguen más importantes abordar. para cada posición cabe preguntarse:
  - ¿Por qué existe debilidad en esa posición?
  - ¿Qué acciones y comportamientos deben cambiarse?
  - ¿Qué métodos de trabajo deben renovarse?
  - ¿Qué nuevos objetivos proponerse?
  - ¿A qué dedicar más atención y esfuerzo?
  - ¿Qué valores deben dejar de serlo y qué nuevos valores conviene desarrollar?
- c. Construir un programa de mejora.

Procurar construir y escribir el programa de mejora conjuntamente con su equipo.

  - Plantear objetivos medibles que puedan verificar el éxito del programa.
  - Detallar los valores nuevos y los antiguos que se mantienen.
  - No debe ser un documento muy largo ni difícil de leer y “digerir”.
  - Procurar que sus contenidos se expresen en mensajes sencillos y con un estilo fácil de entender.
  - Crear un slogan o título sugerente y directamente relacionado con la posición que se plantea mejorar el plan. Por ejemplo: “El estudiante: nuestra primera prioridad”. O bien: “Innovar, lo vamos a lograr”.



- Determinar personas motivadas para las actividades de mayor “masa crítica” o más difíciles.
- Elaborar alternativas de acción, para aquellas cuestiones que pueden salir mal en el proceso.
- Marcar encuentros diarios o al menos semanales, para valorar con las personas que intervienen, el “cómo van las cosas”.
- Marcar un cronograma prudente para medir resultados.
- Prever fechas y canales para comunicar a los directivos y al resto de la Facultad, la marcha y resultados del plan de mejora de la cultura.

Estas acciones de mejora deberán incorporarse en los planes de mejora o planes operativos y presupuestos de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos.



## g) DISCUSIÓN.

Las instituciones de educación superior son organizaciones conformadas por un grupo de personas que contribuyen dentro de unos límites definidos para alcanzar un objetivo o propósito común. Las Universidades son entidades dinámicas que se desarrollan, crecen, desarrollan de acuerdo a su entorno y al avance de la ciencia y tecnología. Son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de entidad que condicionan su cultura organizacional (Bartell, 2003): objetivos poco claros y difíciles de medir, marcada diversidad disciplinar y cultural tanto interna como externa; diferencias entre el personal docente y el administrativo que dificultan la resolución de problemas. El entorno organizacional dentro del que se desarrollan las Universidades es muy complejo, cambiante y exigente. Los cambios exigidos a la Universidad obedecen a la necesidad de seguir prestando servicios acorde a las necesidades de la sociedad actual y ello le ocasiona conflictos como los señalados por Hargreaves y Dawe (1990): "la cultura de una organización educativa, como es la universidad, se encuentra en un proceso de transformación que genera continuos conflictos internos al confrontar el papel que ha jugado hasta ahora y el que debería jugar en la sociedad actual".

La solución de conflictos organizacionales originados por estos cambios es lo que determina la supervivencia y adaptación de la institución universitaria. Es precisamente la cultura organizacional la que permite solucionar este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al entorno que la rodea.

Conocer la cultura organizacional de una institución de educación superior es algo complejo que no puede ser identificado usando sólo un cuestionario. El presente trabajo de investigación, tal como lo plantean los numerosos estudiosos del tema, para identificar la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la



Universidad Nacional del Callao, se recurrió a otras fuentes de información complementarias como observaciones, análisis de documentos, entrevistas, etc. Sin embargo, consideramos que el presente trabajo de investigación constituye un acercamiento válido a la complejidad de la cultura organizacional de nuestra Facultad. No obstante, resulta necesario seguir evaluando y mejorando el instrumento utilizado, sin reducir su consistencia interna, el cual podría ser utilizado para medir la cultura organizacional en la Universidad Nacional del Callao. No obstante, resulta importante y necesario seguir validándolo en otras Facultades.

#### h) REFERENCIALES.

AGUIRRE, ÁNGEL. La cultura de las organizaciones. Barcelona: Ariel. 2004.

BARTELL, M. La internacionalización de las universidades: Un marco basado en la cultura universitaria. Educación Superior, 2003, 45, pp. 43-70.

CHIAVENATTO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill, 9na. Edición. 2006.

DAVIS, KEITH. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill. 2008.

GAN, FEDERICO, TRIGINÉ, JAUME. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Editorial Díaz Santos. 2006.

HARGREAVES, A, y DAWE, (1990): Caminos de Desarrollo Profesional: Colegialidad artificial, cultura de colaboración y el caso de entre pares. En: La enseñanza y la formación del profesorado, 1990, 6: 3, pp. 227-241.

KATZ, DANIEL Y KAHN, ROBERT. Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas. 2009.

ROBBINS, STEPHEN y COULTER, MARY. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall. Hispanoamericana, 10ma. Edición. 2008.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO. Plan estratégico de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos 2007-2011. Callao. 2007.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO. Plan de Desarrollo Institucional 2011-2021. Callao. 2011.



VARGAS HERNÁNDEZ, J.G. La culturocracia organizacional en México. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/)

i) APÉNDICE

A handwritten signature or mark, possibly a stylized letter 'R' or a similar symbol, located in the bottom right corner of the page.

Apéndice i.1. Características de la muestra utilizada para el estudio.

<b>PERSONAL</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
	NOMBRADO	32
DOCENTE	CONTRATADO	2
	NOMBRADO	2
ADMINISTRATIVO	CONTRATADO	2
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>

Fuente: Elaboración del autor



Apéndice i.2. Tabla de distribución de frecuencia por variable – Cuestionario cultura organizacional FIPA.

PREGUNTA 1: En mi puesto de trabajo se tienen en cuenta las necesidades de los estudiantes.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	10	26,32
2. DE ACUERDO	18	47,37
3. ALGO EN DESACUERDO	10	26,32
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 2: Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	21	55,26
3. ALGO EN DESACUERDO	10	26,32
4. BASTANTE EN DESACUERDO	4	10,53
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.



PREGUNTA 3: Mi jefe o superior suele consultar con su equipo antes de tomar decisiones.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	5	13,16
2. DE ACUERDO	26	68,42
3. ALGO EN DESACUERDO	6	15,79
4. BASTANTE EN DESACUERDO	1	2,63
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 4: Existe una predisposición de la Facultad a invertir en nuevas tecnologías.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	8	21,05
2. DE ACUERDO	19	50,00
3. ALGO EN DESACUERDO	10	26,32
4. BASTANTE EN DESACUERDO	1	2,63
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 5: Los objetivos de mi departamento o área de trabajo están claramente definidos.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	25	65,79
3. ALGO EN DESACUERDO	10	26,32
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 6: Mi departamento o área de trabajo está abierta a los cambios.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	20	52,63
3. ALGO EN DESACUERDO	12	31,58
4. BASTANTE EN DESACUERDO	3	7,89
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 7: El servicio al estudiante es un elemento importante en la medición de los resultados de mi trabajo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	4	10,53
2. DE ACUERDO	22	57,89
3. ALGO EN DESACUERDO	11	28,95
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 8. Mi trabajo me ofrece oportunidades de crecimiento como persona.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	5	13,16
2. DE ACUERDO	21	55,26
3. ALGO EN DESACUERDO	9	23,68
4. BASTANTE EN DESACUERDO	2	5,26
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.



PREGUNTA 9: En mi departamento o área de trabajo los conflictos se confrontan y resuelven.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	4	10,53
2. DE ACUERDO	26	68,42
3. ALGO EN DESACUERDO	8	21,05
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 10: Los esfuerzos de planificación y control de mi departamento o área de trabajo son beneficiosos para para el crecimiento y desarrollo del mismo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	22	57,89
3. ALGO EN DESACUERDO	12	31,58
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.





PREGUNTA 11: Creo que en la Facultad se trabaja se investiga para mejorar los procesos de servicios académicos, de investigación y de extensión y proyección universitaria.

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	23	60,53
3. ALGO EN DESACUERDO	13	34,21
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	2	5,26
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 12: Creo que la Facultad realiza la formación adecuada para que sus docentes y trabajadores estemos preparados para la innovación de procesos y servicios.

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	1	2,63
2. DE ACUERDO	19	50,00
3. ALGO EN DESACUERDO	13	34,21
4. BASTANTE EN DESACUERDO	4	10,53
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.



PREGUNTA 13: Los reclamos de los estudiantes son suficiente motivo para interrumpir mi proceso de trabajo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	17	44,74
3. ALGO EN DESACUERDO	19	50,00
4. BASTANTE EN DESACUERDO	1	2,63
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 14: Mi jefe o superior me trata como integrante de un grupo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de objetivos.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	15	39,47
3. ALGO EN DESACUERDO	13	34,21
4. BASTANTE EN DESACUERDO	6	17,79
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 15: Otros departamentos o unidades de trabajo ayudan a la mía siempre que es necesario.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	32	84,21
3. ALGO EN DESACUERDO	5	13,16
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 16: La división del trabajo en mi departamento o área de trabajo es flexible.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	1	2,63
2. DE ACUERDO	22	57,89
3. ALGO EN DESACUERDO	13	34,21
4. BASTANTE EN DESACUERDO	2	5,26
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 17: Mi departamento o área de trabajo dispone del nivel tecnológico adecuado.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	13	34,21
2. DE ACUERDO	11	28,95
3. ALGO EN DESACUERDO	12	31,58
4. BASTANTE EN DESACUERDO	1	2,63
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 18: Mi departamento o área de trabajo realiza continuas innovaciones de procedimientos para la mejora.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	4	10,53
2. DE ACUERDO	18	47,37
3. ALGO EN DESACUERDO	10	26,32
4. BASTANTE EN DESACUERDO	6	15,79
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 19: En la Facultad existe un contacto directo del decanato con los estudiantes.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	23	84,21
3. ALGO EN DESACUERDO	3	7,89
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 20: En mi promoción docente se ha valorado la eficacia, la dedicación y compromiso con la Facultad.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	8	21,05
2. DE ACUERDO	20	52,63
3. ALGO EN DESACUERDO	10	26,32
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 21: Poseo una fuerte identificación con mi Facultad.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	13	34,21
2. DE ACUERDO	19	50,00
3. ALGO EN DESACUERDO	3	7,89
4. BASTANTE EN DESACUERDO	3	7,89
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 22: La estructura de mi departamento o área de trabajo facilita la realización eficaz de mi tarea.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	4	10,53
2. DE ACUERDO	18	47,37
3. ALGO EN DESACUERDO	12	31,58
4. BASTANTE EN DESACUERDO	3	7,89
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.



PREGUNTA 23: Ante los problemas y la toma de decisiones que afectan a mi área prevalecen los argumentos lógicos sobre posiciones personales y subjetivas.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	27	71,05
3. ALGO EN DESACUERDO	8	21,05
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 24: Mi formación la considero como un elemento indispensable para mi mejora constante.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	8	21,05
2. DE ACUERDO	21	55,26
3. ALGO EN DESACUERDO	9	23,68
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 25: En la Facultad se establecen visitas, seminarios, talleres .... para los estudiantes.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	2	5,26
2. DE ACUERDO	25	65,79
3. ALGO EN DESACUERDO	7	18,42
4. BASTANTE EN DESACUERDO	3	7,89
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 26: La retribución económica del personal de la Universidad creo que es adecuada respecto al mercado (entidades similares).

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	16	42,11
3. ALGO EN DESACUERDO	17	47,37
4. BASTANTE EN DESACUERDO	3	26,32
5. TOTAL DESACUERDO	2	15,79
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.



PREGUNTA 27: Comprendo los problemas de mi superior o jefe y trato de contribuir en mi área de trabajo a que se logren los objetivos generales.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	23	60,53
3. ALGO EN DESACUERDO	14	36,84
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 28: La estructura de mi departamento o área de trabajo está bien organizada.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	1	2,63
2. DE ACUERDO	20	52,63
3. ALGO EN DESACUERDO	16	42,11
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 29: Creo que la innovación tecnológica en la Facultad es actualmente un punto clave de su desarrollo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	3	7,89
2. DE ACUERDO	21	55,26
3. ALGO EN DESACUERDO	13	34,21
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 30: Creo que en la Facultad existe la flexibilidad adecuada para adaptarse a nuevas situaciones.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	2	5,26
2. DE ACUERDO	21	55,26
3. ALGO EN DESACUERDO	14	36,84
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 31: En la Facultad se fomenta en el personal la adecuación de nuestro trabajo a las necesidades de los estudiantes.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	22	57,89
3. ALGO EN DESACUERDO	13	34,21
4. BASTANTE EN DESACUERDO	1	2,63
5. TOTAL DESACUERDO	2	5,26
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 32: Siempre que preciso de alguna ayuda para mi trabajo la obtengo sin dificultades.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	2	5,26
2. DE ACUERDO	11	28,95
3. ALGO EN DESACUERDO	22	57,89
4. BASTANTE EN DESACUERDO	2	5,26
5. TOTAL DESACUERDO	1	2,63
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.



PREGUNTA 33: En mi departamento o área de trabajo nadie oculta sus errores.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	2	5,26
2. DE ACUERDO	16	42,11
3. ALGO EN DESACUERDO	20	52,63
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 34: Cuando existen problemas, los esfuerzos de mi departamento o área de trabajo se dirigen a hallar soluciones en vez de buscar culpables.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	2	5,26
2. DE ACUERDO	24	63,16
3. ALGO EN DESACUERDO	12	31,58
4. BASTANTE EN DESACUERDO	0	0
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 35: Dentro del ámbito universitario, la Facultad es una de las más avanzadas, desde el punto de vista del servicio académico y tecnológico.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	0	0
2. DE ACUERDO	22	57,89
3. ALGO EN DESACUERDO	12	31,58
4. BASTANTE EN DESACUERDO	2	5,26
5. TOTAL DESACUERDO	2	5,26
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

PREGUNTA 36: La creatividad y las iniciativas de mejora son valores reconocidos dentro de mi área de trabajo o departamento.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
1. MUY DE ACUERDO	2	5,26
2. DE ACUERDO	8	21,05
3. ALGO EN DESACUERDO	24	63,16
4. BASTANTE EN DESACUERDO	4	10,53
5. TOTAL DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100,00

Fuente: Elaboración del autor.

ANEXOS

A handwritten mark or signature, possibly a stylized letter 'G' or a similar symbol, located in the bottom right corner of the page.

## Anexo 1. Guía de observación no participante.

Fecha:

Objetivos:

1. Describir físicamente el área de investigación para verificar si existen las condiciones favorables para el desarrollo de comportamiento alineados con la cultura de la Facultad y/o Universidad.
2. Describir las actividades que se realizan: Reuniones, asambleas, comités, atención a grupos de interés
3. Describir el comportamiento de los docentes ante una situación que requiere de un comportamiento alineado con la cultura de la Facultad y/o Universidad,



## Anexo 2. Encuesta para medir la cultura organizacional en la FIPA.

**Objetivo.** Averiguar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos, con el fin de iniciar intervenciones concretas de mejora.

**Alcance.** A todos los docentes y personal administrativo de la Facultad.

### Instrucciones:

**El encuestado debe valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la siguiente escala:**

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1. Muy de acuerdo.     | 4. Bastante en desacuerdo. |
| 2. De acuerdo.         | 5. Total desacuerdo.       |
| 3. Algo en desacuerdo. |                            |

En las cuestiones que otorgue valoraciones comprendidas entre 3 y 5, se pide que explique brevemente la causa de dicha valoración.

Asimismo, para los mismos ítems, **valore con la puntuación que cree que daría la mayor parte del personal (docente o administrativo, según el caso) de la Universidad.**

Le agradecemos de antemano su colaboración.

### Lea cuidadosamente la información solicitada

#### I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. PERSONAL: DOCENTE \_\_\_\_ ADMINISTRATIVO \_\_\_\_
2. CONDICIÓN: NOMBRADO \_\_ CONTRATADO \_\_
3. DEPARTAMENTO ACADÉMICO AL QUE PERTENECE: DAIA \_\_\_\_ DAIP \_\_\_\_
4. EN EL CASO DE SER DOCENTE: OCUPA CARGO DIRECTIVO?: SI \_\_ NO \_\_
5. CARGO DIRECTIVO: DECANO \_\_\_\_ DIRECTOR \_\_\_\_ JEFE \_\_\_\_

#### II. CUESTIONARIO DE POSICIONES CULTURALES.

Encierre su valoración en un círculo o marque con una X

1. En mi puesto de trabajo se tienen en cuenta las necesidades de los estudiantes.  Opinión personal: 1 2 3 4 5	2. Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo.  Opinión personal: 1 2 3 4 5
---	---



<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>3. Mi jefe o superior suele consultar con su equipo antes de tomar decisiones.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>4. Existe una predisposición de la Facultad a invertir en nuevas tecnologías.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>5. Los objetivos de mi departamento o área de trabajo están claramente definidos.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>6. Mi departamento o área de trabajo está abierta a los cambios.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>7. El servicio al estudiante es un elemento importante en la medición de los resultados de mi trabajo.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p>	<p>8. Mi trabajo me ofrece oportunidades de crecimiento como persona.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p>

<p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>9. En mi departamento o área de trabajo los conflictos se confrontan y resuelven.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>10. Los esfuerzos de planificación y control de mi departamento o área de trabajo son beneficiosos para el crecimiento y desarrollo del mismo.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>11. Creo que en la Facultad se trabaja e investiga para mejorar los procesos de servicios académicos, de investigación y de extensión y proyección universitaria.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>12. Creo que la Facultad realiza la formación adecuada para que sus docentes y trabajadores estemos preparados para la innovación de procesos y servicios.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>13. Los reclamos de los estudiantes son suficiente motivo para interrumpir mi proceso de trabajo.</p>	<p>14. Mi jefe o superior me trata como integrante de un grupo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de</p>



<p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>objetivos.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>15. Otros departamentos o unidades de trabajo ayudan a la mía siempre que es necesario.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>16. La división del trabajo en mi departamento o área de trabajo es flexible.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>17. Mi departamento o área de trabajo dispone del nivel tecnológico adecuado en todos los niveles.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>18. Mi departamento o área de trabajo realiza continuas innovaciones de procedimientos para la mejora.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>



<p>19. En la Facultad existe un contacto directo del decanato con los estudiantes.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>20. En mi promoción docente se ha valorado la eficacia, la dedicación y compromiso con la Facultad.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>21. Poseo una fuerte identificación con mi Facultad.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>22. La estructura de mi departamento o área de trabajo facilita la realización eficaz de mi tarea.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>23. Ante los problemas y la toma de decisiones que afectan a mi área prevalecen los argumentos lógicos sobre posiciones personales y subjetivas.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p>	<p>24. Mi formación la considero como un elemento indispensable para mi mejora constante.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p>



<p>Opinión general en la Universidad</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Opinión general en la Universidad</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>25.En la Facultad se establecen visitas, semanarios, talleres ... para los estudiantes.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p>Opinión general en la Universidad</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>26.La retribución económica del personal de la Universidad creo que es adecuada respecto al mercado (entidades similares)</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p>Opinión general en la Universidad</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>27.Comprendo los problemas de mi superior o jefe y trato de contribuir en mi área de trabajo a que se logren los objetivos generales.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p>Opinión general en la Universidad</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>28.La estructura de mi departamento o área de trabajo está bien organizada.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p>Opinión general en la Universidad</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>29.Creo que la innovación tecnológica en la Facultad es actualmente un punto clave de su desarrollo.</p>	<p>30.Creo que en la Facultad existe la flexibilidad adecuada para adaptarse a nuevas situaciones.</p>

<p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>31.En la Facultad se fomenta en el personal la adecuación de nuestro trabajo a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>32.Siempre que preciso de alguna ayuda para mi trabajo la obtengo sin dificultades.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>33.En mi departamento o área de trabajo nadie oculta sus errores.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>34.Cuando existen problemas, los esfuerzos de mi departamento o área de trabajo se dirigen a hallar soluciones en vez de buscar culpables.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>35.Dentro del ámbito universitario, la Facultad es una de las más avanzadas, desde el punto de vista del servicio académico y tecnológico.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p>	<p>36.La creatividad y las iniciativas de mejora son valores reconocidos dentro de mi área de trabajo o departamento.</p> <p>Opinión personal: 1 2 3 4 5</p>



<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué</p> <p><b>Opinión general en la Universidad</b></p> <p>1 2 3 4 5</p>
---	---

