



DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3125](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3125)

## Propuesta de modelo de cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en los trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, provincia Chachapoyas, región Amazonas.

Donatilde Zagaceta Oblitas

[Donatilde.zagaceta@untrm.edu.pe](mailto:Donatilde.zagaceta@untrm.edu.pe)

Roberto Esteban Sánchez Colina

[rsanchez@unsm.edu.pe](mailto:rsanchez@unsm.edu.pe)

Fidel Ernesto Crisanto Gómez

[Fidel.crisanto@untrm.edu.pe](mailto:Fidel.crisanto@untrm.edu.pe)

### Resumen

Se realizó una investigación con estudiantes de la Escuela Profesional de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Toribio Rodríguez de Mendoza, en la provincia y departamento de Amazonas, con el objetivo de determinar el grado de relación entre modelo de cultura institucional basado en la gestión del cambio y clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, provincia de Chachapoyas, región Amazonas 2018. Los datos se obtuvieron mediante Encuestas y entrevista estructurada a una muestra seleccionada de servidores públicos. Para el procesamiento de los datos se utilizó la estadística descriptiva, con medidas resúmenes para variables cualitativas, valores absolutos y porcentajes. Los resultados se representaron en tablas, gráficos estadísticos, que permitieron una mejor interpretación y la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Se comprobó la existencia de deficiencias del comportamiento organizacional, esto a su vez están relacionados en su cultura institucional, lo que podrá ser de gran valor para el desarrollo organizacional para mejorar el clima organizacional

**Palabras clave:** Propuesta de modelo, gestión del cambio, cultura institucional, clima organizacional, dimensiones.

Correspondencia: [Donatilde.zagaceta@untrm.edu.pe](mailto:Donatilde.zagaceta@untrm.edu.pe)

Artículo recibido: 15 de septiembre del 2022. Aceptado para publicación: 15 de septiembre del 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia Creative Commons . 

Como citar: Zagaceta Oblitas, D., Sánchez Colina, R. E., & Crisanto Gómez, F. E. (2022). Propuesta de modelo de cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en los trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, provincia Chachapoyas, región Amazonas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 759-769. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3125](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3125)

## Proposal for an institutional culture model based on change management to improve organizational climate in the workers of the Toribio Rodríguez de Mendoza National University, Chachapoyas province, Amazonas region.

### Abstrac

An investigation was carried out with students from the Professional School of Anthropology of the Faculty of Social Sciences of the National University of Toribio Rodríguez de Mendoza, in the province and department of Amazonas, with the aim of determining the degree of relationship between the institutional culture model based on the management of change and organizational climate in the workers of the Toribio Rodríguez de Mendoza national university, province of Chachapoyas, Amazonas region 2018. The data were obtained through Surveys and structured interviews with a selected sample of public servants. Descriptive statistics were used for data processing, with summary measures for qualitative variables, absolute values and percentages. The results were represented in tables and statistical graphs, which allowed a better interpretation and the elaboration of conclusions and recommendations. The existence of deficiencies in organizational behavior was found, this in turn is related to its institutional culture, which may be of great value for organizational development to improve the organizational climate.

**Keywords:** Model proposal, change management, institutional culture, organizational climate, dimensions.

## INTRODUCCIÓN

La actual preocupación mundial sobre las organizaciones públicas, son la eficacia y eficiencia en los servicios y productos que ofrece este sector, lo que se ve reflejado en un aumento nunca antes visto del interés académico por los asuntos de cultura institucional, por la gestión del cambio, el clima organizacional, entre otros aspectos, todo lo cual ha generado cambios teóricos y prácticos tanto las ciencias sociales como las empresariales.

En el ámbito de la antropología, así como en algunas otras disciplinas, el interés por los modos en que las persona se relaciona con su organización no es nuevo: los antropólogos especializados en este campo se han referido a menudo a una antropología de orientación organizacional, la misma que se ha dedicado a estudiar dicha relación durante los últimos cien años aproximadamente. “Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior del país, los servicios públicos (educación, salud, agua potable e infraestructura) no llegan, y si lo hacen, se encuentran plagados por la corrupción y la ineficiencia”. (Levitsky, 2012, p. 13).

Por su parte el modelo de la cultura institucional para la gestión del cambio en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas es un problema que se debate mucho, pues la mayoría consideran que este se debe a la falta de inteligencia social.

En el Perú la importancia del comportamiento organizacional es determinante, pues representan el eje central que contribuye alcanzar el buen funcionamiento del Estado, la eficacia, eficiencia y honestidad en el aparato del Estado. La falta de inteligencia social en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza es un factor para desarrollar un acercamiento con el clima organizacional. La cultura organizacional ha permitido en estos últimos treinta años crear un comportamiento organizacional que genere un buen servicio al usuario.

El tipo e intensidad de la cultura institucional que desarrollan los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza está condicionado, entre otros factores, por la personalidad cultural de quienes laboran en la mencionada institución, quienes demuestran patrones de comportamiento diversos frente a los usuarios del

servicio, lo cual genera molestias y problemas que afectan la imagen de la institución y su buen funcionamiento. Por ello, la nueva gestión pública para generar un cambio de mentalidad y un comportamiento más amigable con el usuario. (Pinzon y Crisanto, 2019, p. 129).

La presente investigación trata de explicar la relación entre la cultura institucional y las deficiencias en los servicios que brinda la universidad, con la finalidad de proponer políticas de gestión para el cambio con el clima organizacional. Se ha seleccionado una muestra significativa y representativa de trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, tomando como universo a los servidores administrativos y docentes universitarios; quienes respondieron a dos cuestionarios. El primero mide el comportamiento organizacional (honestidad, puntualidad y compromiso) y el segundo mide clima organizacional (liderazgo y motivación).

Las encuestas buscan establecer un factor general llamado de Comportamiento Organizacional General, que es la media de los cuatro factores específicos. Las creencias organizacionales son ideas basadas en pre juicios difundidos en el medio social a través de la comunicación informal, las mismas que se expresan en hábitos los mismos que se han aprendido en el medio social y no como producto de una acción de capacitación consciente. A partir de ello, podemos predecir los factores de comunicación y conflicto, estructura, identidad, liderazgo, motivación, recompensa, toma de decisiones, remuneraciones. Por tanto, los resultados indican que las culturas organizacionales son antecedentes a tomar en cuenta para explicar el comportamiento organizacional entre los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza y en concordancia con ello, plantear alternativas de cambio.

La región Amazonas está ubicada según Walter Alva (2010: 166) en la Ceja de Selva o Yunga Pluvial, territorio amazónico ubicado entre los 1000 y 3800 m.s.n.m. y, si bien es cierto, desde el punto de vista económico es un típico departamento rural del Perú, desde el punto de vista cultural es considerada una región bisagra entre la sierra, la selva alta y la llanura amazónica. Se puede decir que, geográficamente Amazonas es una región selvática, pero es culturalmente andina, ya que desde épocas prehispánicas estos territorios fueron ocupados -de manera tardía- por pueblos migrantes andinos, en un proceso denominado por el arqueólogo Federico Kauffman Doig (2003; 109) como

“serranización de la selva”, este proceso de serranización se recicla permanentemente a partir de entonces a partir de la migración generándose conflictos entre migrantes de primera, segunda y tercera generación a partir de los nuevos patrones culturales que buscan sus espacios en este mundo social en permanente construcción y deconstrucción, fenómeno que se expresa de manera más dramática en el mayoritario mundo rural de la región, pero que también se expresa en el incipiente mundo urbano, del cual forma parte la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Cuando ingresamos a la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, el comportamiento organizacional se expresa con todo su esplendor. Una nueva propuesta de cultura organizacional, debe ser pensada desde la propia personalidad cultural de los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, pero ahora, en manos de los propios amazonenses, se deben tomar en cuenta este aspecto y revalorarlo, teniendo en cuenta los factores sociales que lo circundan e influyen, solo así será posible una administración pública receptiva y con servicios altamente eficientes para los usuarios que son los estudiantes y padres de familia. ¿Cuál es el grado de relación entre la cultura institucional basado en la gestión del cambio y el clima organizacional en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, provincia de Chachapoyas, Amazonas 2018?

### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

El enfoque es cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental y el método de la investigación será de acuerdo a lo explicado por los autores Hernández, Fernández Bautista (2014), esta metodología de investigación comprende la realización de una sola evaluación, en su estado natural es decir sin manipular la conceptualización teórica de las variables; tomando en cuenta las dimensiones e indicadores propuestas por cada autor.

De tal forma, el diseño de la investigación será descriptiva. Examina la relación o asociación de variables en la misma unidad de investigación (Hernández, Fernández y otros, 2014); asimismo, para la presente investigación se empleó como técnica la encuesta y para la recolección de los datos se utilizó como instrumentos, dos cuestionarios referidos a las variables de la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Cultura institucional en la gestión del cambio en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Tabla 1

*Cultura institucional en la gestión del cambio en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.*

Escalas de medición	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	14	13%
Alta	26	25%
Regular	33	32%
Bajo	30	29%
Muy Bajo	0	0.00
<b>Total</b>	103	100%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Chachapoyas, los trabajadores no presentan una conducta cultural adecuada ya que el 32% de los 103 encuestados así lo confirman, esto debido a que consideran que las tareas organizacionales no están claramente definidas ni lógicamente estructuradas por parte de la oficina de Recursos Humanos, además no están de acuerdo con los procedimientos administrativos que desarrollan para el cumplimiento con la eficiencia.

Sin embargo, esta respuesta de atribuir los problemas a la oficina de Recursos Humanos puede reflejar una contradicción entre lo que se establece en la norma y la cultura heterónoma de los servidores públicos, sobre todo en sus escalones menos profesionales, los mismos que en su mayoría provienen de una cultura rural y patriarcal.

Por otro lado, también podría expresar una contradicción entre los trabajadores “antiguos y nuevos”, entre trabajadores profesionalizados y no profesionalizados, entre trabajadores con formación técnica y aquellos que no la tienen y que ingresaron a los puestos que ocupan por necesidad de servicio. Los factores mencionados son muy importantes para entender la cultura de resistencia al cambio.

**Clima organizacional en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.**

**Tabla 2**

*Clima organizacional en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.*

Escalas de medición	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	10	10%
Alta	18	17%
Regular	35	34%
Bajo	30	29%
Muy Bajo	10	10%
<b>Total</b>	103	100%

Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza- Chachapoyas es regular en un 34%. Todo esto debido a que manifiestan que existen conflictos conductuales entre sus costumbres como trabajadores y las costumbres normativas que no se dejan entender o en su defecto no solucionan los problemas prácticos organizacionales, eso limita el completo entendimiento de muchos temas organizacionales impartidos durante décadas en la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

La resistencia al cambio por los motivos anteriormente deducidos, puede ser un factor importante para que se presenten un clima organizacional deficiente en la universidad, lo cual es atribuible también a la carencia de desarrollo e implementación -por parte de la universidad- de políticas institucionales de empoderamiento de los nuevos valores organizacionales que deban regir el comportamiento institucional de la universidad.

**Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y prueba de Bartlett**

**Tabla 3**

*Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0.974
	Chi-cuadrado aproximado	9090.458
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	861
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Ésta Tabla nos muestra dos pruebas de bondad de ajuste, la cual nos muestra que el primero de KMO es lo ideal, ya que, contiene el valor muy cercano a la unidad (o al 100%) y que se encuentra representado el 0.974 (97.4%) de la adecuación de la muestra. Mientras con el segundo, se rechaza la hipótesis nula o se acepta la alternativa, por contener, el P-value menor al 5%, indicándonos que la matriz de correlaciones no es la identidad, es decir, existe la correlación estadísticamente significativa al menos de algunas de ellas (entre los diversos ítem). Para verificar esa correlación estadísticamente significativa, se plantea la siguiente hipótesis y se contrasta con la prueba estadística de esfericidad de Bartlett.

**Discusión**

En la investigación realizada por Pinzon (2019, 125) sobre la relación entre antropología y organización, se establece que el compromiso de esta ciencia con el tejido institucional es ayudar a mejorar la administración pública a favor de la calidad de servicios de los usuarios; concluye que existe una cultura organizacional en el Estado que no es tomada en consideración por la ciencia administrativa, económica y contable que esta desencadenando un choque de conductas culturales en las organizaciones.

En las investigaciones realizadas por Cosío en 1999 sobre organizaciones y empresas en la parte de antropología organizacional sobre la influencia de nuestras costumbres, hábitos, formas de ser y de pensar ante las organizaciones laborales públicas, son estas lo que no están ayudando a brindar calidad de servicios a los usuarios; concluyen que debemos cambiar costumbres, hábitos, formas de ser y formas de pensar ante el la cosa pública. De las investigaciones anteriores realizadas por Pinzon en el 2019; así también por Cosío en 1999, podemos afirmar que los comportamientos organizacionales tienen influencias significativas positivas y negativas en la cultura organizacional.

En la investigación realizada por Fischman en el 2009 en “Cuando el liderazgo no es

suficiente. Desarrolla su inteligencia cultural en la empresa” ello se agudiza por las limitaciones de comprensión y aplicación de los estudios de cultura organizacional; concluye que hacer diferente en las organizaciones es importante. De las investigaciones de Ganoza en el 2015; así también por Ronco en el 2000, podemos afirmar que los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza poseen un tipo de cultura organizacional tradicional que no promueva el valor público de aprender a gestionar el cambio.

De las investigaciones de Roberto Sanchez (2018) y Ana Pizarro (2009) podemos también a la conclusión que muchas de estas características culturales tradicionales de la organización social, pueden tener su explicación en el hecho histórico del aislamiento geográfico de esta zona desde la época colonial y gran parte de la historia republicana.

Por otro lado, tomando en cuenta a Chirif y Mora (1982) el carácter caudillista de la organización social tradicional, sustentado en la organización comunal, que fue absorbido por el mundo urbano colonial y republicano se reproducen en el mundo estatal y de las instituciones públicas.

Por otro lado, según Waldemar Espinoza (2006), al ser la sociedad chachapoyana caudillista, esto se manifiesta en actitudes autoritarias y beligerantes. Por otro lado, estas características idiosincráticas se ponen, primero al servicio de la colonia y después de la república. Hay que anotar, según Waldemar Espinosa (2007) que la sociedad chachapoyana es la consecuencia de una alianza entre las elites españolas e indígenas que imponen su dominio burocrático a la sociedad amazónica, fundamentalmente rural.

Por otro lado, según Betty Megger (1976), Robert Mathews (1977) y Manuel Manrique (1972), los procesos de modernización de las diferentes actividades económicas, planificadas muchas veces desde el centralismo limeño -Caucho, Explotación Petrolera, Reforma Agraria- han tenido a la burocracia local como el principal muro de contención para enfrentar las protestas sociales. Lo cual ha generado una explicable desconfianza de la sociedad chachapoyana con respecto a la burocracia en general, la universidad no escapa de ese sentimiento popular, cuyos trabajadores muchas veces -de manera inconsciente- ven a los usuarios del servicio también con desconfianza, lo cual se refleja en las relaciones humanas con los usuarios y al interior de la institución.

Por otro lado, como anotan Roberto Estaban Sánchez Colina, José Absalón Quevedo Bustamante, Luis Hildebrando Córdova Calle y José Gabriel Seijas Días (2021) los efectos de la violencia política que se desarrolló en toda la amazonía durante los 80 y 90, también dejaron una secuencia de desconfianza y resentimiento interno que contribuye al clima de desconfianza y a la mantención de una cultura autoritaria que atraviesa de manera transversal todo el tejido social del que la universidad y sus trabajadores son parte.

## CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

- A partir de las encuestas realizadas, se puede establecer que existen dos aspectos importantes a tomar en cuenta:
  - a. Factor migrante.
  - b. El factor generacional.
  - c. La cultura heterónoma de los servidores públicos
- La cultura institucional basada en la gestión del cambio en los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza tiene influencia sobre el clima organizacional el año 2018.
- Los niveles de conducta cultural de gestión del cambio de los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza son bajas.
- El clima organizacional de los trabajadores de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza tiene efecto sobre la calidad de servicios públicos a los usuarios de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza el año 2018.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Cosío, J. (1999). *Organizaciones y Empresas*. Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Crisanto, F., & Pinzon, A. A. (2019). *Antropología*. 21. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Chachapoyas, Perú.
- Chirif, A & Mora, C, (1982). *La Amazonia Peruana, Tomo XII Historia General del Perú*, Perú, Editorial Juan Mejía Baca.
- Espinoza, W. (2006) *Historia de la Gobernación y Comandancia General de Maynas, del siglo XV a la primera mitad Del S. XIX*, Lima, Congreso De La República.

- Espinoza, W. (2007) *Historia de la Amazonía Pre-Hispánica*. Lima, Editorial San Marcos.
- Etzioni, J. (2010). *Organizaciones modernas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolla su inteligencia cultural en la empresa*. Perú: Universidad Científica del Perú.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Social*. España: Kairos.
- Ganoza, C. y Stiglich, A (2015). *El Perú está calato*. Perú: Ediciones Planeta.
- Levitsky, S. (2012). *Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano*. Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Manrique M. (1972), *La colonización y la lucha por la tierra en el valle del Perene*. Perú. Universidad Ricardo Palma.
- Mathews, R. (1977), *El Perú. La política económica de la explotación petrolera en la Cuenca del Amazonas*. México. CADAL
- Megger, B. (1972), *Amazonia. Hombre y cultura en un paraíso ilusorio*. México, Editora S. XXI.
- Pizarro, A. (2009) *Amazonas: El Río tiene voces*. Chile. Fondo de Cultura Económica.
- Ronco, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. España: Paidós.
- Sanchez, R. (2018). *Desde este lado de la Cordillera. Una perspectiva Amazónica del Perú y San Martín en el contexto sudamericano*. España: Editora Académica Española.
- Sánchez, R., Quevedo, J., Seijas, J. & Córdova, L. (2021). *El arrepentimiento de los alzados en armas y su influencia en el desarrollo de la cultura política de la región San Martín*, México, Ciencia Latina.
- Sachs, J. (2009). *Economía para un planeta abarrotado*. Argentina: Debate.
- Sachs, J. (2005). *El fin de la pobreza*. Colombia: Debate.
- Temple, I. (2014). *Usted S.A*. Perú: Gestión 2000