

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” - HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO



ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
ALUMNOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL
– HUÁNUCO - 2014 – 2015”**

TÉSIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

- FLORECINA ESPINOZA VILCA
- YENY BERTHA JUSTO CHACÓN

HUÁNUCO - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mis padres Aparicio y Flora,

A mis hermanos: Abel, Lucinda, Doris,
Nilda, Raúl, Romer, Ángel, Marla, Mery y
Alexandra por ser parte de mi vida.

Floreцина

DEDICATORIA

A Dios por concederme disfrutar de la vida.

En especial a mis padres Alejandro y
Marcelina, ellos fueron el principal cimiento
para lograr mis objetivos, sentó en mí las
bases de responsabilidad y deseo de
superación.

Yeny Bertha

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme disfrutar y tener a mis padres Aparicio y Flora que me apoyaron en cada decisión y proyecto; gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermoso que es la vida y lo justo que puede llegar a ser.

Floreцина

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a la universidad por permitir convertirme en ser un profesional en lo que tanto me apasiona.

En segundo lugar, gracias a los docentes que compartió sus conocimientos.

En tercer lugar, al asesor Dr. Juan García Céspedes por sus orientaciones, paciencia y motivación.

Yeny Bertha

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL – HUÁNUCO - 2014 – 2015”, surge con la percepción de la falta de cultura por parte de los alumnos así como la falta de responsabilidad ya que llegan tarde a las clases, poco interés en el aprendizaje debido a que no prestan atención a los docentes cuando están hablando, escasa interacción y colaboración entre compañeros debido a que no existe una comunicación conjunta entre colegas, escasa identificación con nuestra escuela ya que nadie quiere representar en las actividades que se realizan, escasa práctica de valores, escasa motivación en realizar las actividades, con todo lo mencionado llegamos a identificar cuál es la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

Así mismo, el presente trabajo de investigación se enmarcó en el nivel descriptivo porque nos permitió describir y conocer la existencia de la cultura organizacional en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas; y se encontró inmerso dentro de los siguientes tipos de investigación: por su alcance fue sincrónico; por su profundidad fue descriptivo; por su amplitud fue micro administrativo; por su fuente fue mixta; por su carácter fue cuantitativo; por su naturaleza fue de tipo encuesta; por su marco fue de campo; por el tipo de estudio fue evaluativa; por el objeto al que se refiere es disciplinar.

Del mismo modo la población del presente trabajo de investigación está constituida por la totalidad de 641 alumnos del primero al quinto año matriculados en el 2014 de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas,

del cual se tomó como muestra a los 105 alumnos del 5to año ya en el año 2015, mediante el criterio de muestreo no probabilístico intencional.

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue conocer la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, así como también los objetivos específicos que están relacionados con las dimensiones de la cultura organizacional. Posteriormente los datos obtenidos durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando la técnica de la estadística y fueron presentados en cuadros y gráficos de manera frecuencial y porcentual.

La contrastación de los resultados con las conclusiones, de tal manera que se llegó a la siguiente conclusión de que la Cultura Organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es deficiente ya que no hay una adecuada práctica de valores, se llegó a esta conclusión mediante la guía de cuestionario.

Según Stephen P. Robbins (2013;512) menciona que una cultura firme proporciona estabilidad a una organización, se considera que cualquier organización tiene una cultura que, dependiendo de su fortaleza, puede tener una enorme influencia sobre las actitudes y el comportamiento de sus integrantes.

INTRODUCCIÓN

En el presente contexto las organizaciones reconocen la importancia que tienen los miembros de la organización; en ese sentido, existe el interés por implementar una cultura organizacional que oriente a sus miembros a conseguir los objetivos organizacionales.

La directora general de Xerox Urzula M. Burns indica: “Que la cultura de Xerox es un obstáculo ya que desea que los 130.000 empleados de la compañía adopten una nueva actitud de toma de riesgos, de iniciativa y de apertura. Burns reconoce que una de las características de la vieja cultura de Xerox era una amabilidad terminal lo cual considera, a menudo resulta contra productivo para el crecimiento y la innovación además indica que Xerox necesita funcionar de manera más parecida a una familia real, cuando estamos en familia uno no tiene que ser amable como cuando está con otras personas; con ello quiero que sigamos siendo corteses y amables pero también debemos ser abiertos y la razón por la que podemos ser abiertos es que todos pertenecemos a la misma familia” Stephen P. Robbins (2013; 510).

En el presente trabajo resaltamos la importancia que tiene las dimensiones de la cultura organizacional como son: responsabilidad, aprendizaje, interacción y colaboración, identidad, valores y principios corporativos y motivación, aspectos que están relacionados con el fortalecimiento de una cultura en una organización. También la cultura proporciona estabilidad a una organización es decir compromete a sus miembros a conseguir los objetivos, por ello para lograr crear una cultura fuerte los miembros deben conocer el objetivo general de la institución. Por tal importancia se planteó como hipótesis general de la investigación que la Cultura Organizacional en los alumnos es deficiente, del mismo modo el grado

VIII

de responsabilidad; el interés de aprendizaje es baja; interacción y colaboración es escaso; el grado de identidad es escaso; y la práctica de los valores y principios corporativos es deficiente en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

El presente informe está organizado por capítulos, considerando en el Capítulo I la descripción del problema de investigación, del mismo modo en el capítulo II tenemos el marco teórico, y por consiguiente en el capítulo III se menciona lo que es el marco metodológico, en el capítulo IV se menciona lo que son los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, y por último tenemos el capítulo V que nos menciona la discusión de resultados contrastando con los antecedentes y bases teóricas.

Señores miembros del jurado existe la disposición de corregir errores en el presente trabajo de fondo y forma, por el cual estamos dispuestos a discernir, de antemano se le agradece.

ÍNDICE

	Página.
DEDICATORIA.	III
AGRADECIMIENTO.	IV
RESUMEN.	V
INTRODUCCIÓN.	VI
 CAPÍTULO I	
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	
1.1. Descripción del problema.	11
1.2. Formulación del problema.	15
1.3. Objetivos de la investigación.	15
1.4. Hipótesis y sistemas de hipótesis.	16
1.5. Variable.	17
1.6. Operacionalización de variable.	17
1.7. Justificación e importancia.	18
1.8. Viabilidad.	20
1.9. Limitaciones de la investigación.	21
 CAPÍTULO II	
II. MARCO TEÓRICO.	
2.1. Antecedentes.	22
2.2. Bases teóricas.	24
2.2.1. Cultura Organizacional.	24
2.2.1.1. Etimología.	24
2.2.1.2. Definición.	25
2.2.1.3. Características.	27
2.2.1.4. Elementos.	28
2.2.1.5. Formación.	31
2.2.1.6. Tipos.	32
2.2.1.7. Niveles.	36
2.2.1.8. Funciones.	39
2.2.1.9. Importancia.	41
2.2.1.10. Dimensiones.	42

2.2.1.10.1.	Perspectivas de la Cultura .	45
2.3.	Definición de términos.	49

CAPÍTULO III

III. MARCO METODOLÓGICO.

3.1.	Nivel de investigación.	53
3.2.	Tipo de investigación.	53
3.3.	Diseño y esquema de la investigación.	55
3.4.	Población y muestra.	55
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	56
3.6.	Técnicas de procesamiento y presentación de datos.	57
3.7.	Proceso de validación de instrumentos.	57

CAPÍTULO IV

IV. RESULTADOS.

4.1.	Breve Reseña Histórica.	59
4.2.	Presentación de los resultados del trabajo de campo.	59

CAPÍTULO V

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

5.1.	Con las conclusiones de los antecedentes.	86
5.2.	Con las citas bibliográficas del marco teórico.	89
5.3.	Con las hipótesis planteadas.	92

CONCLUSIONES	95
---------------------	----

SUGERENCIAS	97
--------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.	99
----------------------	----

ANEXOS.	101
----------------	-----

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En el presente trabajo de investigación consideramos como referencia algunos casos que tuvieron éxito empresarial con la implementación de una cultura organizacional, los que se detallan a continuación.

A NIVEL INTERNACIONAL

Inicialmente el principal problema que afrontó EL MUNDO DISNEY, ha sido la inestabilidad del equipo de trabajo, la inadecuada participación de algunos de sus miembros, y la falta de compromiso de ellos la cual preocupó a sus líderes en mejorar y consolidar la cultura organizacional.

Hoy en día EL MUNDO DISNEY está concentrado en sus empleados a cambiar sus expectativas quienes se preocupan en desarrollar nuevas maneras de trabajar, producir, logrando una buena coordinación y comunicación interna entre los empleados.

El principio fundamental de la cultura corporativa de la empresa internacional EL MUNDO DISNEY es ser exitosa y hacer exitosa a su gente. Esta empresa dedicada a vender diversión y a hacer realidad los sueños es el resultado de un estruendoso fracaso. Entonces, ¿cómo llegó a convertirse en un imperio sin fin? Su gente lo dice, la receta secreta de esta empresa es y siempre ha sido, su cultura organizacional. Expertos como Bill Capodagli - The Disney Way- y Thomas K. Connellan - MagicKindom: The 7 keys of Disney Success - se han encargado de descifrar la receta secreta de esta empresa exitosa.

A NIVEL NACIONAL

Uno de los más grandes dilemas de los directivos de la compañía de Interbank es cómo incrementar el compromiso de sus trabajadores y con ello aumentar la calidad y productividad. Para muchos, el enigma está resuelto.

En una época de Interbank los trabajadores no estaban conectados por los mismos objetivos; la falta de comunicación, la escasez de oportunidades de crecimiento y una casi nula cultura de reconocimiento se encuentra entre los principales problemas, un salario adecuado no es suficiente para retener e impulsar el desempeño de su talento.

La empresa INTERBANK cuenta con una buena cultura organizacional, la cual genera un valor agregado a la empresa y crea confianza en grupos de interés, clientes y accionistas. Por otro lado, Interbank es una empresa con una imagen que refleja eficiencia, equidad, transparencia y responsabilidad, y ello sólo lo logra con una cultura organizacional acorde a sus necesidades. Hasta el momento, han logrado cumplir sus metas, puesto que, a pesar de pequeños errores, la organización sigue adelante. Este banco afirma que: “La implementación de las prácticas de buen gobierno corporativo tiene por finalidad consolidar fuertes lazos entre la sociedad, accionistas, inversionistas y demás grupos de interés en el marco de los más altos estándares de buen gobierno corporativo.”

A NIVEL LOCAL

En la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Medrano en la E.P. de Ciencias Administrativas ubicada en el Distrito de Cayhuayna - Huánuco, en el periodo de investigación de 2014 se contaba con 641 alumnos matriculados desde el primero a quinto año. Esta Escuela Profesional de Ciencias Administrativas se dedica a brindar servicios de formación profesional; y se evidenció que en la E.P. de Ciencias Administrativas, la cultura organizacional es inadecuada porque existe:

1. Irresponsabilidad como estudiante, esto se debe a que los alumnos llegan tarde a las clases por lo tanto interrumpe al docente y a los alumnos; además los trabajos encargados no son presentados en la fecha establecida lo que disminuye el valor de un buen trabajo.
2. Poco interés en el aprendizaje, porque los alumnos en hora de clases no prestan atención, por ejemplo, cuando el docente está explicando, se dedican hablar con sus compañeros, jugar con su celular o tienen el celular prendido y cuando alguien los llame interrumpe a la clase.
3. Escasa interacción y colaboración entre compañeros, esto ocurre a consecuencia de que no existe una comunicación conjunta entre colegas, por ejemplo, si hay alguna actividad o evento no suelen comunicar a todos por igual; también existe el egoísmo, ya que algunos alumnos creen que lo saben todo y no comparten sus conocimientos entre colegas; así mismo

existe exclusión de manera que, al formar grupos lo hacen entre amigos cercanos por lo tanto excluyen a los demás que requieren de su inclusión.

4. Escasa identificación con nuestra escuela, esto se debe a que muchas veces los alumnos no tienen autoestima alta, no cuentan con el uniforme que se les identifican, no hay compromiso en cuanto a la realización de actividades por el aniversario, esto mayormente se observa en los desfiles porque existe presencia de pocos alumnos.
5. Escasa práctica de valores y principios corporativos, esto se debe a que observamos que muchos alumnos están sentados en las escaleras interrumpiendo el pase a los demás, esto refleja en el comportamiento de cada uno de ellos. Además, se escucha hablar entre ellos palabras no adecuadas (lisuras), a consecuencia de ello se pierde los principios como el respeto mutuo que es lo más importante.
6. Escasa motivación en realizar las actividades, debido a que son pocos quienes participan en ciertas actividades ya que, si son varios los alumnos deberían colaborar para un compartir entre compañeros, el cual motiva a lograr resultados favorables.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema general.

P.G.: ¿Cuál es la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

1.1.1. Problemas específicos.

PE₁: ¿Cuál es el grado de responsabilidad en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

PE₂: ¿Cuál es el grado de interés en el aprendizaje en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

PE₃: ¿Cuál es el grado de interacción y colaboración entre compañeros en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

PE₄: ¿Cuál es el grado de identidad en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

PE₅: ¿Cuál es el grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

PE₆: ¿Cuál es el grado de motivación en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

O.G.: Conocer la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

1.1.2. Objetivos específicos.

OE₁: Establecer cuál el grado de responsabilidad en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

OE₂: Identificar cuál es el grado de interés en el aprendizaje en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

OE₃: Evaluar cuál es el grado de interacción y colaboración entre compañeros en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

OE₄: Determinar cuál es el grado de identidad en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

OE₅: Verificar cuál es el grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

OE₆: Evaluar cuál es el grado de motivación en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

1.4. HIPÓTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.4.1. Hipótesis General

Hi: La cultura organizacional en los alumnos es deficiente.

1.4.2. Hipótesis Específicas

Hi₁: El grado de responsabilidad en los alumnos es deficiente.

Hi₂: El nivel de interés en el aprendizaje en los alumnos es bajo.

Hi₃: El grado de interacción y colaboración en los alumnos es escaso.

Hi₄: El grado de identidad en los alumnos es escaso.

Hi5: El grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos es deficiente.

Hi6: El grado de motivación en los alumnos es bajo.

1.5. VARIABLE.

HIPÓTESIS	VARIABLE
La cultura organizacional en los alumnos es deficiente.	Cultura organizacional.
HIPÓTESIS	DIMENSIONES
El grado de responsabilidad es deficiente.	El grado de responsabilidad.
El grado de interés en el aprendizaje es bajo.	El grado de interés en el aprendizaje.
El grado de interacción y colaboración es escaso.	El grado de interacción y colaboración.
El grado de identidad es escaso.	El grado de identidad.
El grado de práctica de valores y principios corporativos es deficiente.	El grado de práctica de valores y principios corporativos.
El grado de motivación es bajo.	El grado de motivación.

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.

"CULTURA ORGANIZACIONAL"			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.	Responsabilidad	✓ Puntualidad	TÉCNICA 1: La Encuesta. INSTRUMENTO 1.1.: El Cuestionario. TÉCNICA 2: La Entrevista. INSTRUMENTO 2.1.: Guía de Entrevista.
	Aprendizaje	✓ Innovación	
	Interacción y colaboración	✓ Coordinación ✓ Comunicación ✓ Trabajo en equipo	
	Identidad	✓ Comportamiento ✓ Compromiso	
	Valores y principios corporativos	✓ Ética ✓ Social	
	Motivación	✓ Desempeño	

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN. - El siguiente trabajo de investigación tiene por finalidad dar a conocer las causas de la inadecuada cultura organizacional que se observan en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, además se justifica porque las conclusiones orientarán en el desarrollo de las políticas a favor del mismo y que repercutirá en la población estudiantil. Se justifica por las siguientes dimensiones:

- **Práctica:** El presente trabajo de investigación nos permitió conocer la cultura organizacional dentro de nuestra Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de manera que se desarrolló mayor interacción entre compañeros, armonía y trabajo en equipo.
- **Metodológica:** El trabajo de investigación nos permitió describir la cultura organizacional, así como sus métodos, estrategias, procedimientos, lineamientos y técnicas en la forma de comportamiento de cada estudiante dentro de nuestra Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.
- **Organizacional:** El presente trabajo de investigación nos permitió describir la cultura organizacional internamente en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de manera que los alumnos sean más responsables y se identifiquen con la escuela para desarrollar para desarrollar un ambiente de

convivencia, integración y compromiso hacia el logro de los objetivos propuestos.

- **Social:** Este trabajo de investigación permitió describir la cultura organizacional ligada a lograr un buen desempeño de los estudiantes con identificación, integración, motivación, etc., y de esta manera formar profesionales integrales con valores éticos, con conocimiento científicos teóricos y prácticos, para el ámbito laboral y su contribución en el buen desarrollo de la sociedad.

1.7.1. IMPORTANCIA. - El presente trabajo de investigación es un aporte importante para el desarrollo organizacional, ya que se dio a conocer la situación actual de la cultura en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, dando a conocer propuestas de mejora respecto a la cultura interna para su formación académico profesional. Este análisis de la cultura propuso formas para el alcance de la visión y el desarrollo de la misión de la escuela, al mismo tiempo promovió la práctica de valores y el desarrollo de sus talentos y habilidades personales para lograr que la calidad educativa sea satisfactoria. Así mismo, el presente trabajo de investigación intentó incrementar el conocimiento de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas tratando de internalizar nuevos paradigmas en sus comportamientos como estudiantes buscando la mejor efectividad organizacional, elevando la calidad en su formación profesional con

visión personal y profesional, con sólidos valores éticos y culturales; todo ello en busca de la excelencia como filosofía organizacional.

1.8. VIABILIDAD. - El siguiente trabajo de investigación fue viable por las siguientes dimensiones:

- **Bibliografía:** Se contó con libros actualizados y vigentes relacionados con el tema del trabajo de investigación tanto físico y virtual, que nos permitió desarrollar el trabajo de investigación.
- **Disponibilidad de Tiempo:** Las tesisas dispusieron del tiempo necesario para materializar y desarrollar el presente trabajo de investigación.
- **Recursos Materiales:** Se contó con los recursos materiales necesarios e indispensables para realizar el trabajo de investigación como: USB, laptop, lapiceros, papel y libros.
- **Antecedentes:** Las tesisas contaron con investigaciones anteriores relacionados al tema del trabajo de investigación.
- **Accesibilidad a la empresa:** Se contó con la aceptación del Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo el Dr. Martel Zevallos David para poder realizar el trabajo de investigación.
- **Recursos Financieros:** Las tesisas contaron con el presupuesto necesario para el desarrollo del trabajo de investigación.

- **El personal:** Se contó con un asesor quien nos orientó a realizar el trabajo de investigación.
- **Motivación:** Se contó con la motivación positiva de las tesoristas para el desarrollo del trabajo de investigación.

1.9. LIMITACIONES. - El presente trabajo de investigación se detalló de la siguiente manera:

- Poca experiencia de las tesoristas por ser la primera vez que se realizó el trabajo de investigación, superando con la revisión de bibliografía referido a metodología de la investigación y otro relacionado a la variable de estudio, así mismo se contó con la asesoría del docente del curso.
- Escasa cooperación por parte de la población estudiantil de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, por ello se tuvo que realizar reuniones de trabajo de manera informal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

A NIVEL INTERNACIONAL

Al realizar la revisión con respecto a los estudios internacionales, se constató que existen los estudios siguientes:

SÁNCHEZ GÓMEZ, Mirna Ileri. “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato” México 2010, tesis para optar el grado de Doctor en Administración, la tesista llegó a las siguientes conclusiones:

- Con respecto a este punto, hay que resaltar la fortaleza que tienen seis, de las siete instituciones educativas participantes en la investigación, al tener la misma cultura organizacional en todos los estratos, dicha congruencia representa una ventaja para las instituciones de educación superior; ya que una cultura adecuada y alineada es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del capital humano.
- En las instituciones estudiadas, vemos que emergen diferentes culturas organizacionales, aunque estas instituciones pertenezcan a un mismo subsistema, por lo que se puede decir, que los directivos de las IES en general adoptan la cultura de la organización, dejando en un segundo lugar la cultura estereotipa a nuestra cultura nacional; aunque sigue estando presente. Esta premisa concuerda con los resultados de Nelson y Goplan (2003).

A NIVEL NACIONAL

Con respecto a los estudios nacionales relacionados con la cultura organizacional existen los estudios siguientes:

LAY GUERRA, Estefanía Jesús. “Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil una aproximación desde el caso de la asociación cultural arena y esteras. 2008 – 2012. Lima”, tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en Gestión Social, la tesista llegó a la conclusión siguiente:

- En relación con la capacidad operacional, la cultura organizacional ha permitido asegurar el factor crítico para el desarrollo de sus actividades, el capital humano, ya que ha fomentado compromiso e identidad de los miembros con la organización y favoreció su permanencia en Arena y Esteras. No obstante, la inestabilidad salarial puede comprometer la continuidad del equipo permanente.

A NIVEL REGIONAL

Se constató que existen los estudios siguientes:

PÉREZ GUIMARAEZ, Leydi. “La cultura organizacional y la calidad de los servicios de la Universidad Nacional de Ucayali. 2006”, tesis para obtener el grado académico de magíster en Gestión y Negocios, la tesista llegó a la conclusión siguiente:

- La aplicación de medidas de mejoramiento continuo por las autoridades y funcionarios de la UNU, en cumplimiento de sus funciones específicas hacia una gestión de transparencia y equilibrio emocional de los colaboradores de la organización, tiene un ligero

incremento de nivel de cultura organizacional, lo que se hace necesario la instauración de políticas agresivas a fin de superar y acelerar el cultivo de parámetro que involucre a una cultura de desarrollo.

2.2. BASES TEÓRICAS

El presente trabajo de investigación se detalló de la siguiente manera.

2.2.1. BASE TEÓRICA: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. ETIMOLOGÍA

La palabra cultura proviene etimológicamente de la palabra latina “cultura” que significa cultivo.

Según la Enciclopedia Encarta 2001 define Cultura como:

El conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y efectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término “cultura” engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden.

The American Heritage Dictionary define el término cultura, como la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y cualquier otro producto del trabajo humano, así como de las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente.

La cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, e incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad.

Se define también como: un término amplio, es la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia. En un término más preciso, cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada:

- **Comportamiento social.** Los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad son parte fundamental de su cultura.
- **Aprendizaje.** La cultura es aprendida. Existe una diversidad de mecanismos mediante los cuales aprendemos la cultura, ya que es algo vivo, modificable.

2.2.1.2. DEFINICIÓN:

Según Edgar Schein (1990; 291) plantea la cultura como:

“Un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas con respecto a la adaptación externa y a la integración interna; dicho esquema ha dado resultados suficientes para ser considerado válido y, por ende, debe enseñarse a los

nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados”.

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Idalberto Chiavenato (2006; 121) plantea la cultura como:

“Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta puede adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

La cultura viene a ser un conjunto de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones.

GRIFFIN, Ricky y Ronald, Ebert (2005; 121) plantea que:

“La cultura organizacional son experiencias compartidas, historias, creencias y normas que caracterizan a una organización”.

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que son desarrollados dentro de una organización y

orientadas a la conducta de sus miembros, es decir se refieren a los ritos, rituales, símbolos (lenguaje).

2.2.1.3. CARACTERÍSTICAS:

Según Robbins Stephen P., (2008; 59) Hay siete características las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización:

- 1. Autonomía individual:** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- 2. Estructura:** La cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- 3. Apoyo:** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- 4. Identidad:** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- 5. Desempeño - premio:** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
- 6. Tolerancia del conflicto:** El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. Tolerancia de riesgo: El grado en que se alimenta el empleado para que sea agresivo, innovador y correr riesgos. Cada una de las siete características se puede presentar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se representa cada característica se localiza en el extremo izquierdo y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella.

2.2.1.4. ELEMENTOS:

Al examinar con mayor detalle el sistema de significado compartido de una cultura organizacional, se identifica un grupo de elementos claves que la organización valora. La investigación más reciente sugiere que hay siete elementos primarios que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización.

- **Identidad de los miembros:** Considera como el grado de compromiso e identificación de los miembros con su organización.
- **Innovación y asunción de riesgos:** Es el grado en que se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Orientación a los resultados:** El grado hasta donde la administración enfoca los resultados o consecuencias, más que los procesos utilizados para alcanzarlos.

- **Orientación hacia las personas:** Es el grado donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- **Orientación al equipo:** Es el grado de la organización del trabajo en torno a equipos y no en forma individual.
- **Energía:** Grado de energía y competitividad de los miembros de la facultad en lugar de ser calmados.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de apertura en el que se fomenta a los empleados a tratar abiertamente sus conflictos y críticas.
- **Autonomía:** Es el grado de libertad, independencia que tiene el empleado para actuar y desarrollar su trabajo.

Según Freitas, mencionada por Adriana Sousa “los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptables como algo natural reposando automáticamente entre las personas”.

Los elementos son los siguientes:

- a) **Los valores:** Son construidos en su mayoría por la que cúpula estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y puedan ser modificados, después de una evaluación a través de los sistemas de compensación.

b) Ritos y ceremonias: Los ritos rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valoración al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables.

Son caminos para esclarecer lo que se valoriza y no se valoriza en una organización.

c) Historias y mitos: Son narrativas repetidas frecuentemente dentro de la organización tomando como base eventos ocurridos realmente. El contenido de la historia siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido en que constituyen una guía a los nuevos acerca de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional frente a tales hechos.

d) Tabúes: Tiene como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas dejando claro lo que no está permitido dentro de la organización.

e) Héroes: Es la encarnación de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen muchos de sus características a las de la organización. Hay héroes natos y credos. Los héroes natos son personas que, en cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización, mientras que los héroes creados son quienes vencieron desafíos

establecidos dentro de la organización y reciben un reconocimiento por su éxito.

f) Normas: Las normas, escritas o no, determinan o establecen los comportamientos que son posibles o no, son las “leyes” que deben ser seguidas. Se formulan en base a los elementos culturales.

g) Comunicación: Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea formal o no, verbal o escrita.

2.2.1.5. FORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

<http://www.monografias.com/trabajos97/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional.shtml>

Según Edgar Schein (1985) la cultura organizacional se forma debido a dos grandes retos que enfrentan todas las empresas y organizaciones en general:

a) La adaptación externa y supervivencia: incluye abarcar los temas a continuación:

- Misión y estrategia: una organización debe identificar su misión principal e identificar las estrategias a utilizar para alcanzarla.
- Metas: debe establecer metas claras, específicas y alcanzables.

- Medios: se refiere la manera en cómo va llegar a las metas.
- Medición: debe establecer criterios para medir que también se van logrando las metas.

b) La integración interna: incluye abarcar los temas a continuación:

- Lenguaje y conceptos: debe identificar métodos de comunicación eficaz.
- Límites de grupo y equipo: debe establecer criterios para la membresía a los equipos de trabajo.
- Poder y estatus: debe establecer reglas y normas para adquirir o perder poder y posición.
- Premios y castigos: debe desarrollar sistema de estimulación e incentivar conductas deseables.

2.2.1.6. TIPOS:

Según Ritter, Miguel (2008; 71), estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal que va de lo estable a lo flexible y en su foco de atención de lo interno a lo externo. Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con la demanda de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.

- 1. La cultura burocrática:** Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecido.
- 2. La cultura de clan:** Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo - salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparten una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, a participación y la toma de decisiones por consenso.

3. La cultura emprendedora. Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos.

4. La cultura de mercado. Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente captado. A mayores niveles de desempeño, corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y aun programa convenido. La organización no promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad.

<http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

El MODELO DE HARRISON propone **cuatro tipos** de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos.

- 1. Las organizaciones orientadas al poder.** Se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad. Los valores asociados a la competitividad serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisión centralizada y el control sobre las personas.
- 2. Las organizaciones orientadas al rol y a la norma.** Son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la responsabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- 3. Las organizaciones orientadas a los resultados.** Son aquellas con una cultura que identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- 4. Las organizaciones orientadas a las personas.** Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto, con valores relativos a la realización personal.

2.2.1.7. NIVELES:

Tanto para Scholz, Christian como para Shein, Edgar (1984; 73) es esencial que las estrategias de las políticas de las comunicaciones que se adopten para promover la cultura, consideren los cuatro siguientes niveles:

1. El nivel de los artefactos y los rituales.

Es el primer y más superficial nivel. En él se encuentran por un lado todos los elementos que hacen al diseño corporativo de la organización y abarcan desde el diseño gráfico uniforme de la papelería comercial y publicitaria. incluyendo avisos y folletos – hasta la arquitectura de edificios y la señalética en oficinas y de vehículos, pasando por el diseño industrial de los productos, hasta la indumentaria de los trabajadores. Constituye la identidad visual de la empresa, la que frecuentemente está plasmada en manuales de diseño corporativo bastante rígidos e inflexibles. La identidad visual de la organización hacia el exterior (los productos, la publicidad, los edificios) y hacia adentro (el ambiente laboral que incluye el diseño de mobiliarios y puestos de trabajo, el de los edificios y la indumentaria).

2. El nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y los héroes

En el nivel de las tradiciones se encuentran todas las historias que se dejen a través del tiempo alrededor de la

organización y que incluyen las de los fundadores y de las primeras camadas, las que constituyen los cimientos de la empresa. También aquí se ubican las leyendas, aquello que nadie sabe si es realmente cierto u ocurrió, los mitos sobre todo los de los grandes éxitos, las anécdotas sobre hechos, lugares y personajes y los héroes, los forjadores, innovadores, transgresores, los valientes, los emprendedores y los grandes líderes.

Toda organización ha tenido o tiene sus héroes, personajes emblemáticos y verdaderos símbolos de la organización de los cuales se habla y comenta aún después de décadas.

3. Nivel de los valores

En este punto conviene detenernos y reflexionar sobre qué valores estamos hablando. En términos generales podemos diferenciar tres sistemas principales de valores.

- Los valores elementales: se refieren a los valores humanos elementales, son aquellos que sobrepasan las fronteras culturales y que en general tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia. Son valores aún compartidos por pueblos de cultura muy diferentes son de una alta significación cualitativa y no se discuten.
- Los valores estratégicos: asociados a un fin específico, son los que contribuyen a regular la tensión de nuestra

dinámica social. Un buen ejemplo es la contradicción que frecuentemente obliga a los individuos a tener que optar entre priorizar el valor que le asignan a su propio ego, a su autorrealización (primero yo) o aquel asociado al bien común, a la solidaridad (primeros los otros).

- Los valores instrumentales: son valores asociados a nuestra actualidad y son funcionales a la utilización cotidiana. Asociados a ellos siempre interviene uno de escala superior. Por ejemplo, la franqueza versus la verdad.

4. El nivel de los supuestos básicos

Es el cuarto y más profundo nivel de la cultura organizacional. Los supuestos básicos de los integrantes de la organización se refieren a aspectos sobreentendidos sobre los cuales no existe espacio para la discusión. Se trata de supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación hacia los demás. Estos supuestos representan la médula de la cultura de la organización y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos. Sin embargo, son muy difíciles de determinar dado que frecuentemente se hallan en el plano del subconsciente.

2.2.1.8. FUNCIONES

Para Ritter, Miguel (2008; 56) la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la coordinación y la motivación.

1. **La identificación.** Es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes Somos? La identificación es la función que se hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencial, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.
2. **La integración.** La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?
3. **La coordinación.** Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos

mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.

4. La motivación. Es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.

Según Stephen Robbins la motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Elementos fundamentales de la motivación:

- **Intensidad**, se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a

resultados favorables en el desempeño laboral a menos que el esfuerzo se orienta en una **dirección** que beneficia a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de **persistencia**, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

1.2.1.11. IMPORTANCIA

El estudio de la cultura es importante para el directivo porque, según pfiffner y sherwood (1970):

- a) **Facilita su comprensión del funcionamiento de las organizaciones.** Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas solo cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo; por ejemplo, con cierta frecuencia algún procedimiento, algunas políticas o ciertos métodos muy exitosos en otros países se trasplantan a México y a otras naciones, con grandes esperanzas. Muchas modas han surgido: círculos de calidad, reingeniería, teoría de las restricciones, etc.

- b) Le ayuda a predecir la conducta.** Las premisas socioculturales determinan como debe comportarse una persona en cierta situación.
- c) Constituye un sustituto de la experiencia.** Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo. un gerente norteamericano, por ejemplo, debe ser muy formal con sus colaboradores japoneses.
- d) Facilita los cambios.** Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc., tienden a dar cierta estructura rígida a la organización, pero esta necesita en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas de la competitividad; es decir, requiere flexibilidad. Si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitarse los cambios.

1.2.1.12. DIMENSIONES

Ya se mencionó que la cultura es un sistema dominante de creencias y valores puestos en práctica dentro de una organización. Dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad y el desempeño de la empresa. Por tanto, es importante diagnosticar las facetas primordiales de la misma a fin de propiciar las transformaciones en donde se considere necesario. Así en vez de esperar al surgimiento y/o modificación de manera espontánea respecto de la cultura organizacional, esta

se planea. La propia organización decide cuál es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla. Periódicamente puede medirla a fin de verificar si está yendo en la dirección deseada.

Existen diversas clasificaciones respecto de los elementos integradores de la cultura organizacional. Aquí se presenta la clasificación de Schein, Edgar (1990), en cuanto a los títulos de los rubros, interpretados por el autor del presente capítulo:

- **Responsabilidad.** Es una obligación de hacer algo con la expectativa de lograr un acto o resultado. Por ejemplo, un gerente puede esperar que un empleado escriba y presente una propuesta para un programa nuevo en una fecha determinada; de modo que el empleado es responsable de preparar la propuesta.
- **Aprendizaje.** Es un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el probable comportamiento que resulta de una experiencia directa o indirecta. Por ejemplo, podemos aprender a utilizar un nuevo software de aplicación al practicar y experimentar sus diversas funciones y opciones.
- **Interacción y colaboración.** La interacción es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes. La interacción social, influencia que recibe todo individuo en sociedad; la interacción cultural, concepto

histórico sobre los cambios socioeconómicos. La colaboración es todo el proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría. Es un aspecto intrínseco de la sociedad humana, y particularmente se aplica a diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y los negocios; siempre relacionado con términos similares, como la cooperación y la coordinación.

- **Identidad.** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Valores y principios corporativos: los valores corporativos.** Proporcionan la toma de decisiones y el desempeño de todos los que conforman la empresa y permiten conservar los activos más importantes. Algunos son: transparencia, honestidad, lealtad en el manejo de recursos y la procedencia de activos financieros. Aplicación de modelos administrativos para el mejoramiento continuo. Los principios corporativos reflejan las principales ideas y comportamientos, sirven de orientación para la condición de las actividades del grupo y su personal.

- **Motivación.** Es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alternativo. Los estudiantes que se quedan despiertos toda la noche para asegurarse de que sus ensayos son lo mejor que pueden ser, los vendedores que trabajan los sábados para salir adelante los médicos que hacen llamadas de seguimiento a sus pacientes para verificar sus condiciones son todas personas motivadas.

VENTAJAS

Se mencionan a continuación:

- Motiva el grado de interés, entusiasmo y compromiso en el trabajo.
- Evita la reacción afectiva de desagrado disgusto (Quejas, reclamos y ausentismo).

DESVENTAJAS.

Son los siguientes:

- Barrera contra el cambio
- Barreras contra las fusiones y adquisiciones.
- Barrera hacia la diversidad.
- Miedo a lo desconocido
- Aprender nuevas habilidades exige esfuerzo.

1.2.1.13. PERSPECTIVAS DE LA CULTURA

El fundamento de la cultura organizacional reside en que las personas, a través de los grupos formales o informales desarrollan

en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres, y valores que guían la vida institucional.

La cultura organizacional ha sido estudiada desde diversas ópticas, las cuales se expresan a través de las siguientes perspectivas: Evolucionista, difusionista, funcionalista, estructuralista, marxista, socialista, interpretativa, cultura corporativa y cognoscitiva.

RODRIGUEZ MORALES, Alfonso. (2008; 10) plantea:

- 1. Evolucionista.** Concibe la cultura organizacional como heredera de la idea de progreso emanada de la ilustración, donde el sentido evolucionista conlleva la creencia de un progreso universal e ilimitado del hombre. De esta manera lo organizacional lleva implícita una mentalidad de la idea de progreso en forma evolucionista, donde el cambio dentro y fuera de la organización es permanente y constante a través del tiempo y el espacio.
- 2. Difusionista.** Explica la multiplicidad cultural por medio de las relaciones de grupos humanos y por ello la Cultura Organizacional particulariza cada una de las subculturas por medio de un conjunto de elementos comunes difundiendo los valores, principios y creencias que le permiten configurar una identidad a los miembros de la organización.
- 3. Funcionalista.** Citado por Muñoz (1990), desarrollo el estudio etnográfico, el cual considera la cultura como el resultado de las necesidades del hombre en las que priman las influencias

que rodean al individuo, permitiendo satisfacerlas mediante roles y funciones de los miembros de la sociedad. La cultura organizacional es el resultado de las funciones y necesidades internas y externas de la organización, producto de las influencias del entorno en la cual se desenvuelven el individuo.

4. **Estructuralista.** Levi Strauss (1981) Incorpora criterios lingüística estructural, e indica que la sociedad descansa en estructura inconscientes y lo que hace la antropología es de velantes. Para el estructuralismo, la Cultura Organizacional es un sistema de comunicaciones ligueras de signos, que permite relacionar grupos formales e informales que le dan visiones diferentes de la organización y que deben ser estudiados porque pueden en cualquier momento obstruir estrategias gerenciales.
5. **Marxista.** Marx (1977), explico las relaciones existentes entre los medios de producción y por ello concibe la cultura organizacional como correspondencia y compatibilidad de las fuerzas productivas, con las relaciones sociales y los modos de producción.
6. **Psicoanalista.** Freud (1917) indica que los niños se sienten atraídos sexualmente por su progenitor del sexo opuesto (súper-yo), pero que con el tiempo acaba renunciando a esta atracción y por ella incorpora los modos de comportamiento

de sus padres como guías inconscientes, Freud, indica también que la cultura es un producto de la domesticación de la dimensión pulsional del hombre, donde su propósito es promover el tránsito de lo salvaje a lo humano. La cultura organizacional se define como un segundo hogar, donde se tiene la posibilidad de llevar a lo social, desde el punto de vista concreto, lo que viene la persona es lo emocional.

- 7. Interpretativa.** Geertz (1973), ve la cultura como el sistema de significados y símbolos expresados en las representaciones colectivas que moldean y caracterizan la experiencia humana a través de los líderes. De este modo se considera que una organización en virtud de su creación, de su historia, del contexto social y cultural, de su tecnología y de la influencia de sus pasados directivos, pueden crear y mantener su propio símbolo y significados compartidos por los miembros de la organización. Así, se interpreta y da sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, como también racionalizar su compromiso con la organización, manifestadas en ideologías, mitos, valores, creencias y folclor.
- 8. Cognoscitiva o Etnográfica.** La cultura consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad. Es decir, se toma la cultura como objeto de conocimiento humano, en cual

debe ser aprendido todos los días, razón por la cual la cultura es producto del aprendizaje humano, es la manera que tiene la gente de estructural experiencia concreta desde el punto de vista el fenomenológico conceptual.

9. Cultura corporativa. Indica que la cultura es un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él. La cultura aparece como una de las producciones de la organización que participa en su adaptación continua al medio. La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo.

10. Humanista radical. Concibe la cultura como un conjunto cognitivo y multidisciplinario, heterogéneo y diferenciado que constituye la vida en común en los grupos sociales. Reconoce la importancia de las interacciones de la empresa con el entorno (nacional, regional o profesional), en la creación de una cultura, en la que las tradiciones y religiosos de las sociedades impregnan las subculturas en las empresas y por ello las empresas deben asegurarse de los compatibles de las practicas con la cultura nacional o regional haciéndose necesario los procesos de negociación.

1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

PUNTUALIDAD. Debe practicarse ya que es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse

cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo determinado.

INNOVACIÓN. Es el proceso de crear y hacer cosas nuevas que se introducen en el mercado como productos, procesos o servicios; comprende todos los aspectos de la organización, desde la investigación hasta el desarrollo, la manufactura y el marketing. Uno de los desafíos más grandes para la organización es llevar la tecnología innovadora para satisfacer las necesidades del mercado de la forma más efectiva en costos posibles.

COORDINACIÓN. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que a ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.

COMUNICACIÓN. Es un proceso social en que dos o más partes intercambian información y comparten un significado. El proceso es social porque comprende dos o más personas.

Es algo que la todos nosotros nos hemos comunicado durante tanto tiempo que en realidad prestamos poca atención al proceso real. Incluso en el trabajo, a menudo nos enfocamos sobre todo en hacer nuestra labor. Sin embargo, como los métodos de comunicación desempeñan un rol significativo que afecta el comportamiento en las organizaciones y

representan un aspecto vital del proceso interpersonal, es necesario prestar mayor atención a los procesos que vinculan efectivamente lo que hacemos con otras personas en la organización.

TRABAJO EN EQUIPO. Significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros sin excepción. Todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder lograr los objetivos.

COMPORTEAMIENTO. El comportamiento humano y la importancia de las interacciones entre las personas son críticos para poder alcanzar los resultados positivos.

COMPROMISO. Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

ÉTICA. Es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización. Cuando los miembros aceptan sujetarse a tales principios y valores, se considera que su comportamiento es ético. Asimismo, la organización fomenta que sus miembros observen un comportamiento ético con el propósito de que sirvan de ejemplo para las demás organizaciones.

SOCIAL. Es el proceso por medio del cual los individuos se convierten en seres sociales, es la forma en que aprenden el comportamiento aceptable o cual no lo es, es allí donde las personas aprenden a comunicarse, a interactuar con los demás, transmiten a otros sus conocimientos y comprensión.

DESEMPEÑO. Son todas las conductas que está relacionado con el trabajo que la organización espera que muestra el individuo, las conductas se pueden definir de manera estrecha y medirse con facilidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación se ubicó en el nivel **DESCRIPTIVA**, porque se describió las características de la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

El siguiente trabajo de investigación estuvo inmerso dentro de los siguientes tipos:

3.2.1. POR SU ALCANCE TEMPORAL

El presente trabajo de investigación fue sincrónico, porque el problema de estudio se realizó en un periodo relativamente corto.

3.2.2. POR SU PROFUNDIDAD

El siguiente trabajo de investigación fue descriptivo, porque describió las características, los rasgos de la cultura organizacional.

3.2.3. POR SU AMPLITUD

El trabajo de investigación fue micro administrativo, porque el ámbito de estudio se efectuó en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

3.2.4. POR SU FUENTE

Fue mixta, porque se utilizaron datos primarios (recolectado por los investigadores) y secundarios (recolectados por terceras personas).

3.2.5. POR SU CARÁCTER

El desarrollo del presente trabajo de investigación fue cuantitativo, porque los datos recolectados durante el trabajo de campo fueron procesados de manera frecuencial y porcentual.

3.2.6. POR SU NATURALEZA

Por consiguiente, fue documental, porque se revisaron las actas de los estudiantes para verificar el aprendizaje, y a su vez fue de encuestas, porque los datos procedieron de manifestaciones verbales o escritas.

3.2.7. POR EL MARCO

El presente trabajo de investigación fue de campo, porque las investigadoras se constituyeron en ambientes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas para recolectar los datos.

3.2.8. POR EL TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación fue evaluativa, porque se evaluó la cultura organizacional de los estudiantes.

3.2.9. POR EL OBJETO AL QUE SE REFIERE

El presente trabajo de investigación fue disciplinar, porque se manejó una de las disciplinas de la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.

3.3.1. EL DISEÑO: El diseño que se aplicó en la presente investigación fue No Experimental, con su variante el Transeccional o transversal.

3.3.2. ESQUEMA: El esquema del presente trabajo de investigación fue el siguiente:



DÓNDE:

M_o = Observación de la muestra (alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas).

O_o = Observación de la variable (Cultura Organizacional).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN. La población del presente trabajo de investigación, estuvo constituido por la totalidad de los estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, la misma que se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 01
ALUMNOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL DISTRIBUIDOS POR AÑO DE ESTUDIOS. HCO 2014.

AÑO DE ESTUDIOS	NÚMERO DE ALUMNOS
PRIMER AÑO	82
SEGUNDO AÑO	131
TERCER AÑO	169
CUARTO AÑO	112
QUINTO AÑO	147
TOTAL	641

FUENTE: Unidad de Procesos Académicos
ELABORACIÓN: Tesistas

3.4.2. MUESTRA. La muestra para el presente estudio de investigación, se estimó siguiendo los criterios que ofrece la teoría del muestreo, caracterizado por ser no probabilístico intencional y sin normas, para ello se trabajará con los alumnos de 5° año, como se detalla a continuación:

CUADRO N° 02
ALUMNOS DE QUINTO AÑO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL. HCO 2015.

AÑO DE ESTUDIO	NÚMERO DE ALUMNOS
QUINTO AÑO	105
TOTAL	105

FUENTE: Unidad de Procesos Académicos
ELABORACIÓN: Tesistas

Considerando como referencia que la muestra tuvo una variación del 6% del año 2014 a 2015, siendo así la muestra de 105 alumnos.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el acopio de datos se señalan a continuación.

CUADRO N° 03

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	(*) APLICACIÓN/USO (**)	TOTAL
Entrevista	Guía de entrevista	* Decano	01
Encuesta	Cuestionario	* Los estudiantes.	105
Análisis Documental	Reporte de notas	** Las tesistas	02

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.6.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

Los datos recogidos durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando métodos y técnicas de estadística descriptiva, como los cuadros estadísticos, frecuencial y porcentual.

3.6.2. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN DE DATOS.

Los datos procesados fueron presentados a través de gráficos de barras compuestas, el cual nos facilitó el análisis y la interpretación de los datos.

3.7. PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

3.7.1. EXPEDIENTE DE VALIDACIÓN.

Para la validación de instrumentos se elaboró expediente de validación, contenido por los siguientes documentos, que se detallan a continuación:

- a. Ficha de validación-** Contiene de datos generales y además de los criterios que servirán para validar los instrumentos, respecto a la coherencia, efectividad y otros parámetros materia de calificación, así como también considera los principales datos de validadores.
- b. Instrumentos-** Ello incluye el cuestionario para los alumnos, la guía de entrevista al Decano.
- c. Matriz de consistencia-** Esto sirve como insumo para elaborar el informe de investigación ya que contiene los principales

aspectos del trabajo de investigación, considerándose como un resumen.

3.7.2. VALIDADOR.

El presente trabajo de investigación tuvo como validadores a los siguientes docentes de la facultad:

- Dr. Auberto Oliveros Dávila (validador 1)
- Dra. Melida Rivero lazo (Validador 2)

3.7.3. Puntaje Obtenido.

N°	VALIDADOR	PUNTAJE
01	Dr. Auberto Oliveros Dávila	560
02	Dra. Mélida Rivero lazo	620

Después del visto bueno de los validadores, se procedió a realizar el trabajo de campo en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

En 1963, inicia su funcionamiento de Ciencias Económicas y Comerciales, con las carreras de Administración y Contabilidad, cuando ya la Universidad Comunal del Centro había sido nacionalizada, denominándose Universidad Nacional del Centro del Perú, reconociendo a sus filiales, entre ellas a la de Huánuco.

Hemos hurgado en los archivos de nuestra universidad y en la de Huancayo, y lamentablemente no hemos hallado el acta o el acuerdo respecto a la fecha en que se dispuso el funcionamiento de la Carrera.

4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.

A. ENTREVISTA AL DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO.

A continuación, se detalla los resultados de la entrevista realizado al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas durante el trabajo de campo de la investigación.

PREGUNTA 01: Señor Decano, ¿Considera usted que los alumnos son puntuales en cuanto se refiere al cumplimiento de sus tareas respectivas? ¿Por qué? y ¿cómo optimizaría?

RESPUESTA 01: En cuanto a la puntualidad de los alumnos, mayormente suelen ser pocos los que verdaderamente están presentes en la hora exacta en que debe iniciar las tareas académicas. Porque no

son conscientes de llegar a la hora establecida y, siempre buscan excusas para justificar su tardanza.

En primer lugar, ser conscientes de lo que significa ser puntual, planificar las tareas y ganas de mejorar son éstas que pueden ayudar a que se consigan cambiar este mal hábito.

PREGUNTA 02: En su labor académica, ¿trabaja usted coordinadamente con los alumnos?

RESPUESTA 02: Generalmente coordinamos sobre las actividades que se deben desarrollar, así por ejemplo en el aniversario de la escuela para el desfile, Expo Investiga, elecciones, etc.

PREGUNTA 03: Ud. como Decano, ¿Trabaja en equipo en los eventos que se organizan dentro de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

RESPUESTA 03: Sí, porque trabajando en equipo nos resulta mejor el desarrollo de las actividades ya que involucra a todos en la que debemos participar.

PREGUNTA 04: ¿El comportamiento de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es el adecuado?

RESPUESTA 04: No, porque a diario se observa que los alumnos fomentan desorden en los pasillos y en las aulas; también se escucha la mala expresión hacia los demás.

PREGUNTA 05: ¿Cómo evidencia el desempeño de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

RESPUESTA 05: Desde mi punto de vista el desempeño de los alumnos está en promedio regular, hay quienes se desempeñan mejor y eso es de acuerdo a cada uno de ellos.

B. ENCUESTA A LOS ALUMNOS DEL 5° AÑO DE 2015 DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Los datos que han sido recopilados durante el trabajo de campo de la investigación fueron procesados utilizando métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva y se representan en cuadros estadísticos y gráficos de barra como que se detallan a continuación:

CUADRO N° 01

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la primera pregunta sobre la puntualidad, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

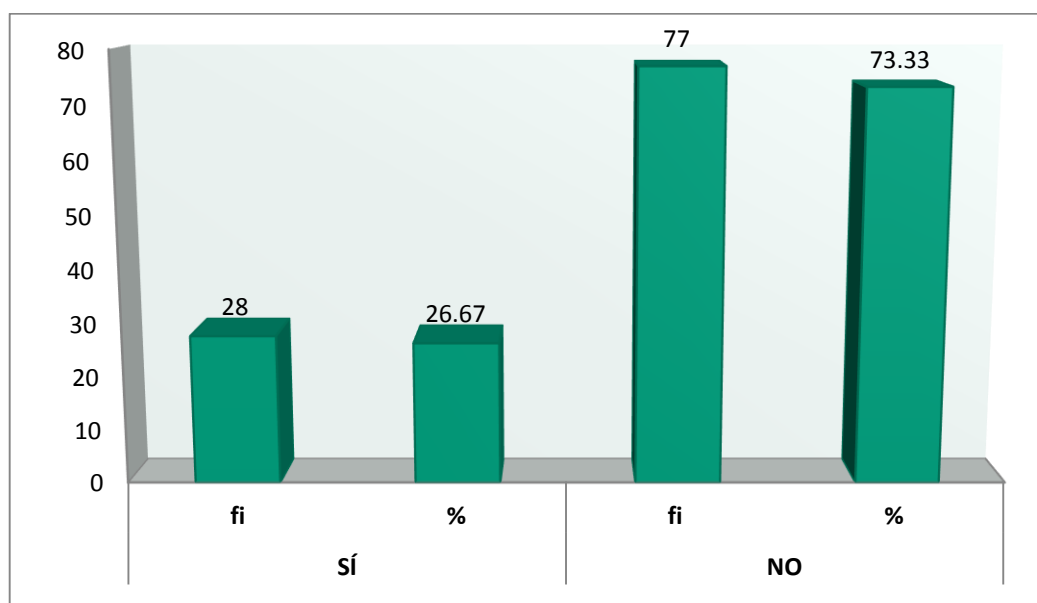
PREGUNTA N° 01					
¿Considera que los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas son puntuales (cumplir con sus tareas respectivas)?					
RESPUESTAS					
SÍ		NO		$\sum f_i$	$\sum \%$
fi	%	fi	%		
28	26,67	77	73,33	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta

ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N° 01

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la primera pregunta sobre la puntualidad, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 01

ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados, 28 alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 26,67%, manifestaron que los alumnos SÍ son puntuales en cumplir con sus tareas respectivas; contradictoriamente 77 alumnos que representan el 73,33% manifestaron que los alumnos de la referida escuela NO son puntuales en cumplir con sus tareas respectivas.

ANÁLISIS:

Según el cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas con respecto a la puntualidad, los resultados obtenidos son desfavorables ya que nos indican que la gran mayoría de los alumnos no practican adecuadamente la puntualidad porque no respetan los horarios académicos establecidos, y esto se vuelve una rutina de cada día. Durante el proceso de observación percibimos que los alumnos están ingresando a las clases fuera de la hora o están tocando la puerta interrumpiendo las clases, lo cual sustentan que se debe a que la mayoría están realizando Prácticas Pre-Profesionales, también se debe a que los profesores son flexibles y permiten el ingreso.

Ritter Miguel (2008) "Cultura Organizacional: gestión y comunicación", indica que la puntualidad debe practicarse ya que es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo determinado.

CUADRO N° 02

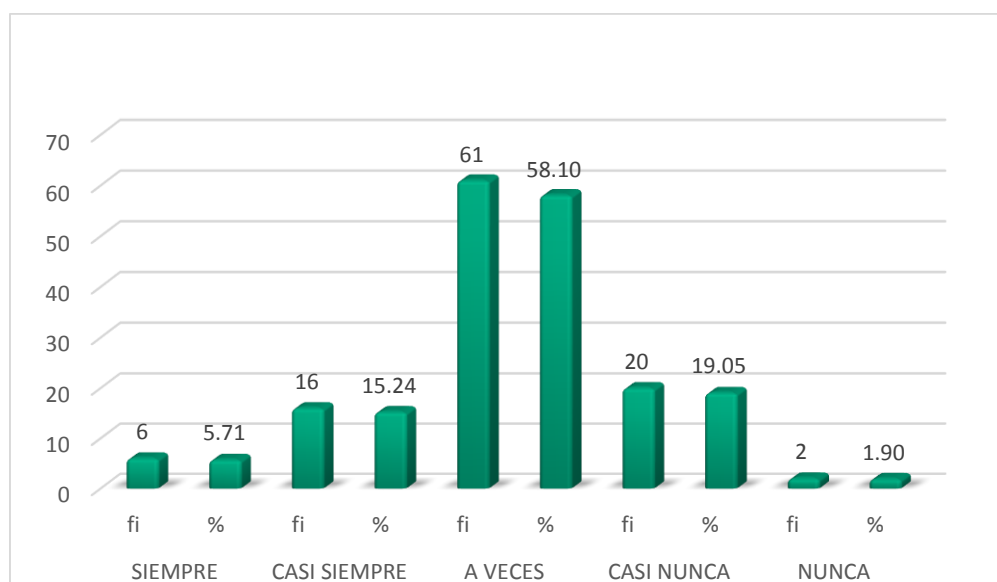
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la segunda pregunta sobre la innovación, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 02											
¿Cada qué tiempo realiza la innovación (aplicar y crear nuevas ideas)?											
RESPUESTAS											
SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		$\sum fi$	$\sum \%$
fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
6	5,71	16	15,24	61	58,10	20	19,05	2	1,90	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta
ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N°02

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la segunda pregunta sobre la innovación, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 02
ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados 61 alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 58,10%, manifestaron que los alumnos A VECES realizan la innovación; contradictoriamente 20 alumnos que representan el 19,05% manifestaron que los alumnos de dicha escuela CASI NUNCA realizan la innovación.

ANÁLISIS:

Con respecto al cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas mencionan que la mayoría a veces aplican, crean prototipos de nuevos productos en algunos cursos, ya que para innovar es necesario tener un amplio conocimiento, y utilizar todas las herramientas necesarias.

Según Robbins, Stephen. (2009) "Comportamiento Organizacional", indica que la innovación es un proceso de crear y hacer nuevas cosas que se introducen en el mercado como productos, procesos o servicios; comprende todos los aspectos de la organización, desde la investigación hasta el desarrollo, la manufactura y el marketing. Uno de los desafíos más grande de la organización es llevar la tecnología innovadora para satisfacer las necesidades del mercado de la forma más efectiva en costos posibles. Cabe hacer de notar que la innovación no comprende solo la tecnología para crear nuevos productos. La verdadera innovación organizacional abarca toda la organización.

CUADRO N° 03

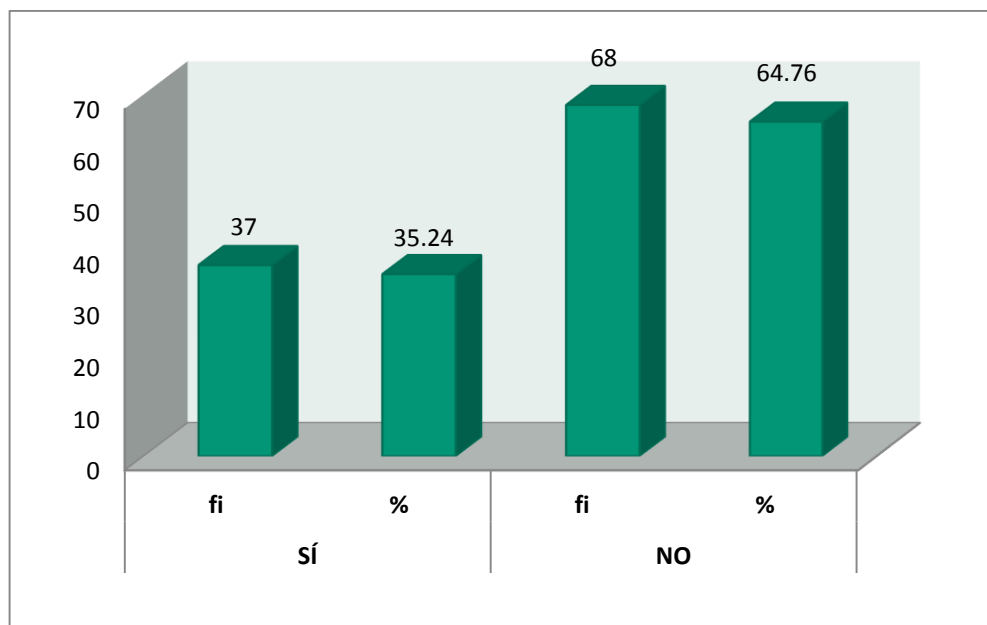
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la tercera pregunta sobre la coordinación, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 03					
¿Observa que los alumnos realizan coordinadamente las actividades que llevan a cabo?					
RESPUESTAS					
SÍ		NO		\sum fi	\sum %
fi	%	fi	%		
37	35,24	68	64,76	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta
ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N°03

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la tercera pregunta sobre la coordinación, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 03
ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Habiendo encuestado a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas 37 de ellos que representan el 35,24% del total de la muestra manifestaron que los alumnos SÍ realizan coordinadamente las actividades que llevan a cabo; contradictoriamente 68 alumnos que representan el 64,76% de la referida escuela manifestaron que NO realizan coordinadamente las actividades que se llevan a cabo.

ANÁLISIS:

Según el cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas con respecto a que, si realizan las actividades coordinadamente, el resultado que se obtuvo fue desfavorable debido a que no existe una estrecha coordinación entre los compañeros porque no hay una buena organización en las actividades que se programan y cada uno se preocupa por sí misma. Además, percibimos que los alumnos no muestran una adecuada coordinación, un claro ejemplo es cuando se requiere realizar una reunión no se llega a un acuerdo del horario porque cada uno tiene otras actividades que realizar.

La teoría según el autor Ritter Miguel (2008) "Cultura Organizacional: gestión y comunicación", indica que la función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que a ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización.

CUADRO N° 04

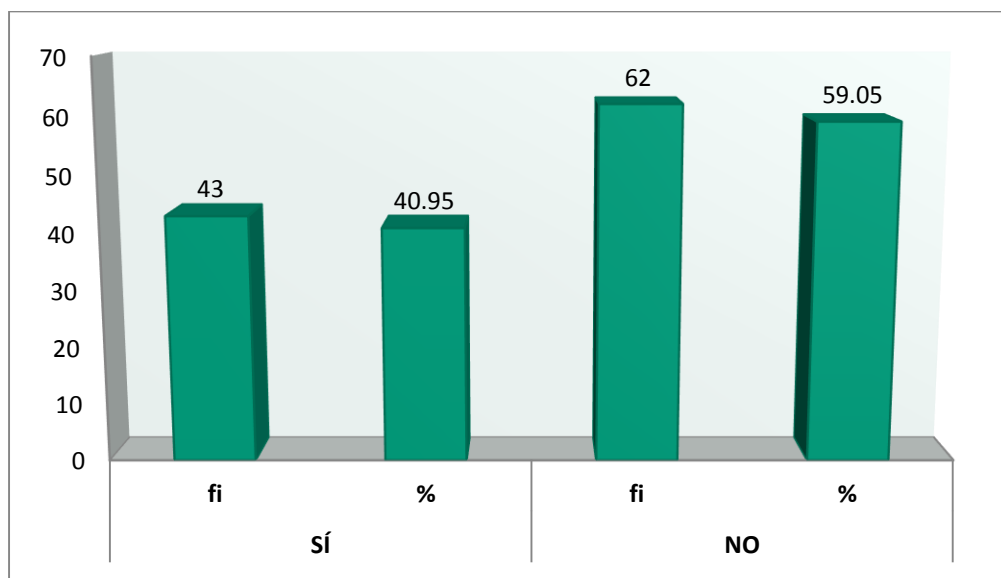
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la cuarta pregunta sobre la comunicación, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 04					
¿Considera que desarrollan una comunicación fluida con sus colegas en general?					
RESPUESTAS					
SÍ		NO		$\sum f_i$	$\sum \%$
fi	%	fi	%		
43	40,95	62	59,05	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta
ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N° 04

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la cuarta pregunta sobre la comunicación, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 04
ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Del total de la muestra 43 alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 40,95% manifestaron que los alumnos SÍ desarrollan una comunicación fluida con sus colegas en general; contradictoriamente 62 alumnos que representan el 59,05% de la referida escuela manifestaron que NO desarrollan una comunicación fluida con sus colegas en general.

ANÁLISIS:

De acuerdo al cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas con respecto al desarrollo de una comunicación fluida con sus colegas, nos muestra resultados desfavorables debido a que no existe una comunicación entre todos para transmitir la información oportuna relacionado con los trabajos y las actividades, sin embargo, hay pocos alumnos que sí practican la comunicación fluida ya que tienen acceso a la información necesaria para el cumplimiento de los trabajos. Del mismo modo se pudo observar que sí existe una comunicación fluida en reducida cantidad de alumnos.

Con respecto a lo que manifiesta Ricky W. Griffin (2011) "Comportamiento Organizacional" indica que la comunicación es un proceso social en el que dos o más partes intercambian la información y comparten un significado, el proceso es social porque comprende dos o más personas. La comunicación es un proceso que todos nosotros nos hemos comunicado desde siempre, así como en el trabajo, a menudo nos enfocamos sobre todo en hacer nuestra labor. Sin embargo, como

los métodos de comunicación que desempeñan un rol significativo que afecta el comportamiento en las organizaciones y representan un aspecto vital del proceso interpersonal, es necesario prestar mayor atención a los procesos que vinculan efectivamente lo que hacemos con otras personas en la organización.

CUADRO N° 05

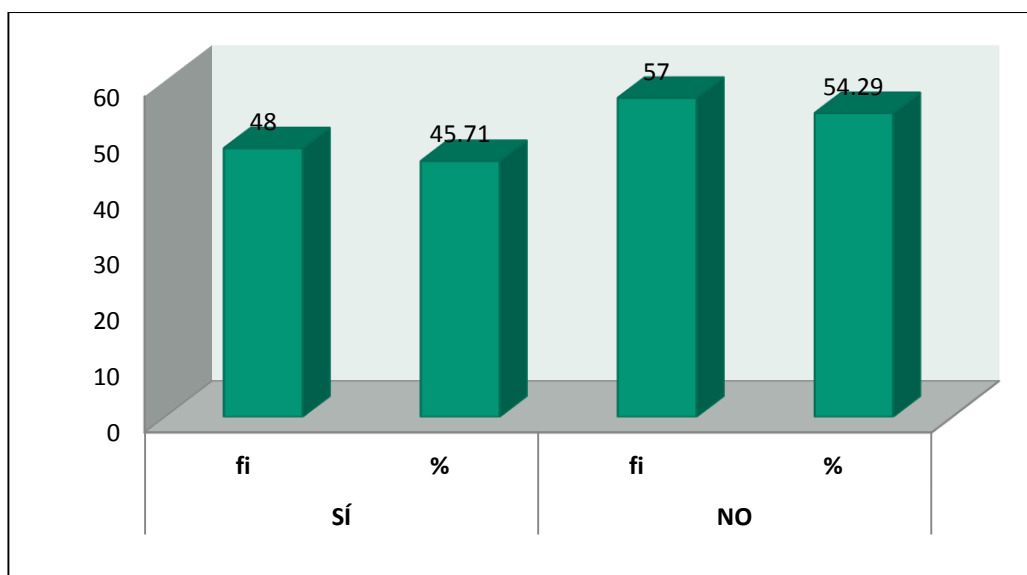
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la quinta pregunta sobre trabajo en equipo, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 05					
¿Los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas llevan a cabo de manera positiva el trabajo en equipo (colaboración para alcanzar los resultados que se espera)?					
RESPUESTAS					
SÍ		NO		\sum fi	\sum %
fi	%	fi	%		
48	45,71	57	54,29	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta
ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N° 05

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la quinta pregunta sobre trabajo en equipo, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 05
ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Los 48 alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 45,71% del total de la muestra manifestaron que los alumnos SÍ llevan a cabo de manera positiva el trabajo en equipo; contradictoriamente 57 alumnos que representan el 59,05% de la referida escuela manifestaron que NO llevan a cabo de manera positiva el trabajo en equipo.

ANÁLISIS:

Según el cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas con respecto al trabajo en equipo en el cual nos brinda resultados desfavorables ya que los alumnos indican que no se practica adecuadamente el trabajo en equipo debido a que no reciben apoyo y colaboración de los demás colegas y también de parte de los docentes ya que cada uno busca su propio beneficio. Al respecto pudimos percibir que existen pocos alumnos quienes realizan el trabajo en equipo ya que planifican, coordinan y tienen la voluntad de realizar con tiempo sus trabajos, exposiciones, etc.

En su libro Ricky W. Griffin (2011) "Comportamiento Organizacional", indica que el trabajo en equipo implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros sin excepción. Todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder lograr los objetivos. Solemos pensar que el trabajo en equipo solo incluye la reunión de un grupo de personas; sin embargo, significa

mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

CUADRO N° 06

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la sexta pregunta sobre el comportamiento, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

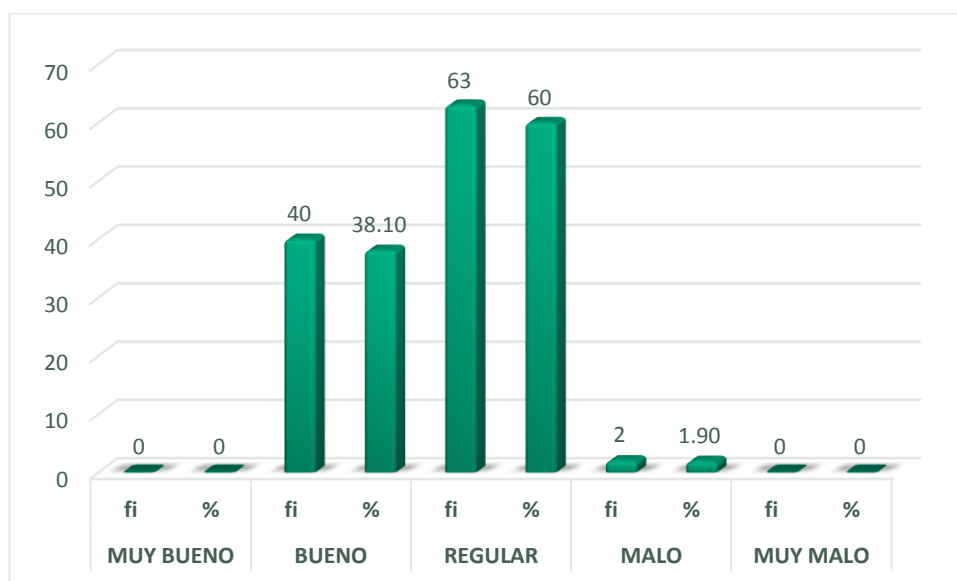
PREGUNTA N° 06											
¿Cómo califica el comportamiento de sus colegas de la E.P. de Ciencias Administrativas?											
RESPUESTAS											
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO		$\sum f_i$	$\sum \%$
fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
-	-	40	38,10	63	60	2	1,90	-	-	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta

ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICA N° 06

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la sexta pregunta sobre el comportamiento, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 06

ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados 40 Alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 38,10%, manifestaron que los alumnos califican como BUENO el comportamiento de sus colegas; mientras que 63 alumnos que representan el 60% manifestaron que califican de manera REGULAR el comportamiento de sus colegas.

ANÁLISIS:

De los datos recolectados se indican que los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas respondieron que califican como regular el comportamiento de sus colegas porque existen compañeros que sí saben verdaderamente tratarse con respeto, así como también hay algunos que se expresan despectivamente frente a los demás que necesitan el debido respeto.

Según el autor Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory (2011) en su libro "Comportamiento Organizacional", nos dice que el comportamiento humano y la importancia de las interacciones entre las personas son críticos para poder alcanzar los resultados positivos.

CUADRO N° 07

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la séptima pregunta sobre el compromiso, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

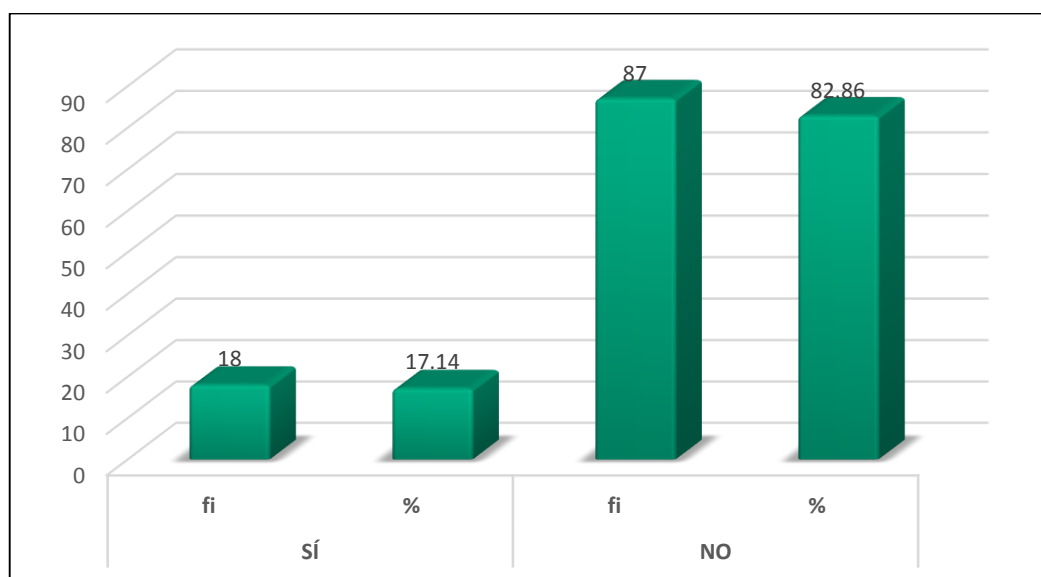
PREGUNTA N° 07					
¿Considera que los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas se encuentran verdaderamente comprometidos para lograr la acreditación?					
RESPUESTAS					
SÍ		NO		\sum fi	\sum %
fi	%	fi	%		
18	17,14	87	82,86	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta

ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N° 07

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la séptima pregunta sobre el compromiso, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 07

ELABORACIÓN : Tesistas

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los encuestados 18 alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 17,14% del total de la muestra manifestaron que los alumnos SÍ se encuentran verdaderamente comprometidos para lograr la acreditación; contradictoriamente 87 alumnos que representan el 82,86% de la referida Escuela manifestaron que NO se encuentran verdaderamente comprometidos para lograr la acreditación.

ANÁLISIS:

De acuerdo al cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas, sobre si se encuentran verdaderamente comprometidos para lograr la acreditación, indican que no, por lo que sus respuestas fueron que la mayoría están enfocados más en sus prácticas pre-profesionales por lo que no se dan el tiempo de poder asistir a las reuniones convocadas, para participar en el cumplimiento de los estándares que se requiere para la acreditación, si asisten es por un estímulo de nota en algún curso, por otro lado lo ven como imposible, no toman conciencia de lo importante que es para todos nosotros, no se interesan en preguntar cómo se está avanzando con los requisitos que son necesarios, así mismo los docentes y alumnos no mantienen una buena comunicación ya que la mayoría de las veces no cumplen con lo que se dice y nadie se identifica con la escuela.

El autor Ricky W. Griffin y Moorhead, Gregory (2011) en su libro "comportamiento organizacional" el compromiso organizacional refleja la

identificación de un individuo, es decir si los alumnos estarían verdaderamente comprometidos estarían enfocados en cosas nuevas que nos beneficia en nuestra carrera profesional, por lo tanto, de haber hecho las cosas buenas estaríamos orgullosos de los resultados obtenidos y de esta manera tener mayor prestigio.

CUADRO N° 08

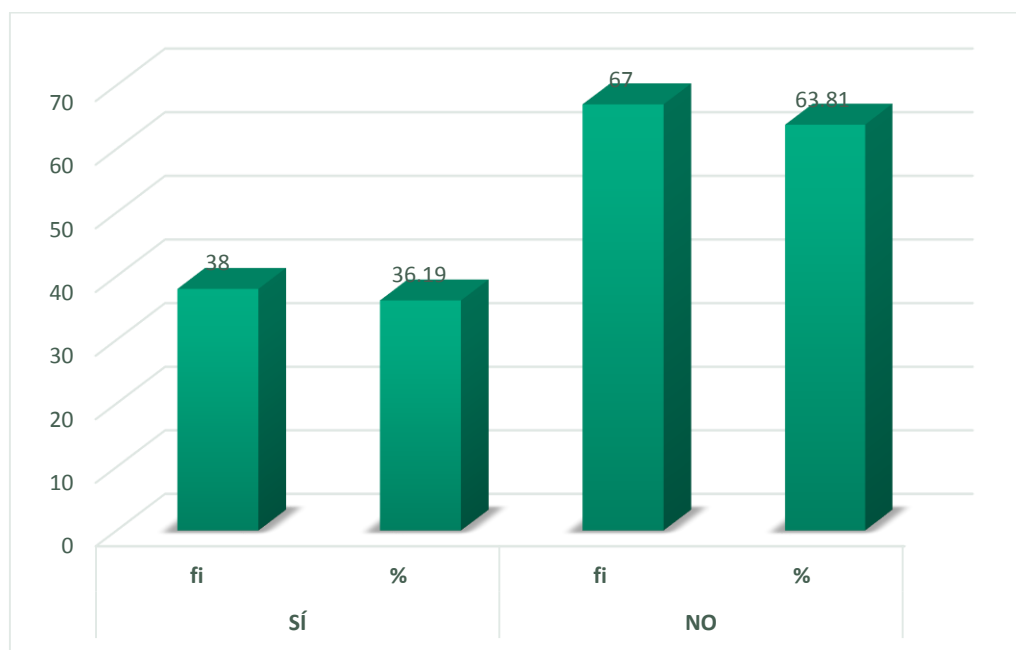
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la octava pregunta sobre la ética, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 08					
¿Suele observar la práctica de ética en sus compañeros de la E.P. de Ciencias Administrativas?					
RESPUESTAS					
SÍ		NO		\sum fi	\sum %
fi	%	fi	%		
38	36,19	67	63,81	105	100

FUENTE : Cuestionario de la encuesta
 ELABORACIÓN: N: Tesistas

GRÁFICO N° 08

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la octava pregunta sobre la ética, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 08
 ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Los 38 alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 36,19% del total de la muestra manifestaron que los alumnos SÍ observan la práctica de ética en sus compañeros; contradictoriamente 67 alumnos que representan el 63,81% de la referida Escuela manifestaron que NO observan la práctica de ética en sus compañeros.

ANÁLISIS:

De los datos recolectados se indican que los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas respondieron que no observan la práctica de ética en sus compañeros porque a veces se pierden las pertenencias de los compañeros y no se encuentran al culpable, botan la basura en el aula y nadie dice nada a pesar que tenemos tachos, no practican los principios y valores como debe ser, no suelen respetarse mutuamente, existen alumnos que se prestan trabajos y presentan, solo cambian el nombre no se preocupan en mejorar haciendo uso de su conocimiento, no existe compañerismo porque cada uno por su lado forman sus grupos preferidos.

Ricky W. Griffin (2011) manifiesta en su libro "Comportamiento Organizacional" nos dice que la ética son creencias de una persona acerca de lo que constituye un comportamiento correcto y uno equivocado. El comportamiento ético es aquella que se ajusta a las normas sociales generalmente aceptadas. Algunas decisiones que toman los gerentes pueden tener poco o nada que hacer con su propia

ética personal, pero muchas otras están influidas por la ética del gerente, entonces las personas que están a cargo de una organización deben considerar de forma cuidadosa y deliberada el contexto ético de todas las personas en sus decisiones.

CUADRO N° 09

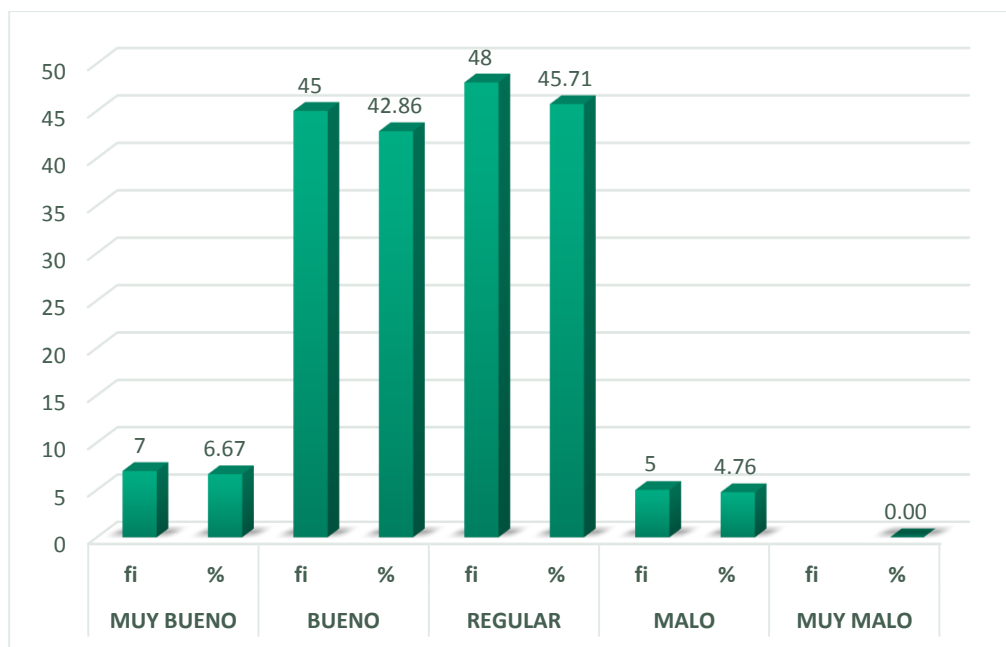
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la novena pregunta sobre la socialización, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 09											
¿Cómo son los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas en cuanto se refiere a socializarse con los demás?											
RESPUESTAS											
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO		\sum fi	\sum %
fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
7	6,67	45	42,86	48	45,71	5	4,76	-	-	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta
ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N° 09

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la novena pregunta sobre la socialización, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 09
ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta 45 Alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 42,86% del total de la muestra, manifestaron que los alumnos son BUENOS en socializarse con los demás; así mismo 48 alumnos que representan 45,71% manifestaron que son REGULARES en socializarse con los demás.

ANÁLISIS:

De acuerdo al cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas sobre cómo son en cuanto a socializarse con los demás, respondieron que es regular porque en ciertas actividades que se llevan a cabo participan, colaboran, en la que intercambian palabras y poco a poco entran en confianza en la que comparten experiencias y de esta manera formar amistades; claro que no son todos, pero siempre están para colaborar.

Con respecto a Ricky W. Griffin (2011) en su libro “Comportamiento Organizacional”, indica que la socialización es el proceso por medio del cual los individuos se convierten en seres sociales, es la forma en que aprenden el comportamiento aceptable o cual no lo es, es allí donde las personas aprenden a comunicarse, a interactuar con los demás, transmiten a otros sus conocimientos y comprensión. Con el tiempo aprenden lo que es aceptable o no, como comunicar sus sentimientos e interactuar con los demás; también aprenden por medio de la observación como de los esfuerzos para comunicarles la información.

CUADRO N° 10

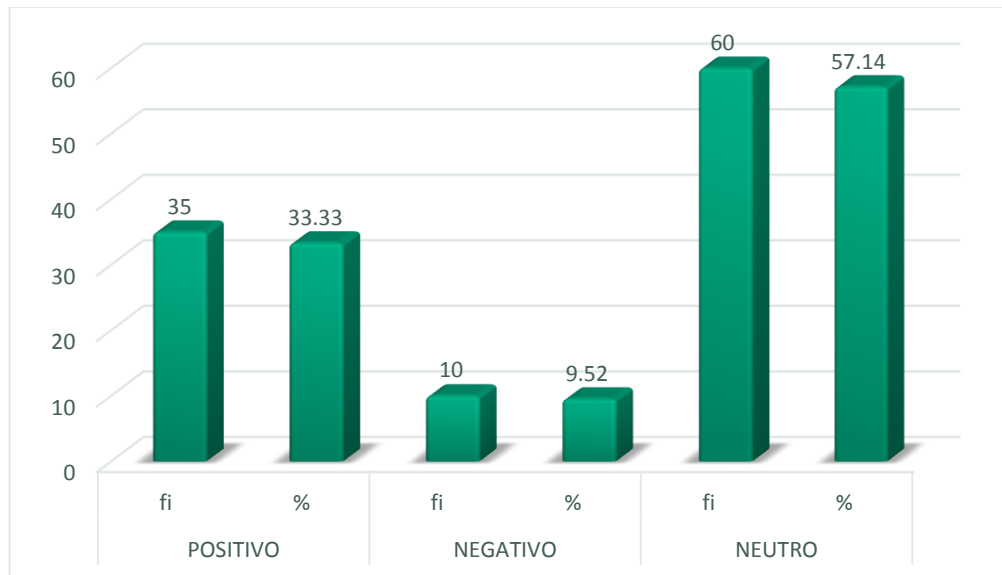
Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la décima pregunta sobre el desempeño, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.

PREGUNTA N° 10							
¿Cómo evidencia el desempeño de sus colegas de la E.P. de Ciencias Administrativas?							
RESPUESTAS							
POSITIVO		NEGATIVO		NEUTRO		$\sum f_i$	$\sum \%$
fi	%	fi	%	fi	%		
35	33,33	10	9,52	60	57,14	105	100

FUENTE: Cuestionario de la encuesta
ELABORACIÓN: Tesistas

GRÁFICO N° 10

Resultados de la aplicación del cuestionario a los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que corresponden a la décima pregunta sobre el desempeño, presentados en forma frecuencial y porcentual. Huánuco. 2015.



FUENTE: Resultados del cuadro N° 10
ELABORACIÓN: Tesistas

INTERPRETACIÓN:

Los 35 Alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que representan el 33,33% del total de la muestra, manifestaron que los alumnos evidencian de manera POSITIVO el desempeño de sus colegas; contradictoriamente 10 alumnos que representan 9,52% manifestaron que evidencian de manera NEGATIVO el desempeño de sus colegas, y mientras que 60 alumnos que representan 57,14% manifestaron que evidencian de manera NEUTRO el desempeño de sus colegas.

ANÁLISIS:

Desde el punto de vista de las investigadoras se observó que el desempeño de los alumnos no es el adecuado ya que en ocasiones están motivados en realizar las actividades y en el momento no cumplen con lo acordado. De acuerdo al cuestionario aplicado a los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas sobre cómo es el desempeño en la escuela por lo que la gran mayoría manifestaron como neutro ya que no saben si en verdad estudian porque quieren o lo hacen por obligación o por culminar los estudios a como dé lugar sin importar si aprenden o no.

Teniendo como referencia al autor Ricky W. Griffin y Moorhead, Gregory (2011) "Comportamiento Organizacional" nos indica que el desempeño son todas las conductas que está relacionado con el trabajo que la organización espera que muestra el individuo, las conductas se pueden definir de manera estrecha y medirse con facilidad.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo del presente informe de investigación se presenta la discusión de resultados, para lo cual se tomaron como referencia los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo, para contrastarlo con las bases teóricas, antecedentes y con las hipótesis de la mencionada investigación, las cuales se detallan a continuación:

5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL TRABAJO DE CAMPO CON LAS CONCLUSIONES DE LOS ANTECEDENTES.

En el marco teórico del presente informe se consignaron los antecedentes que tienen relación con la presente investigación, las cuales serán utilizados en esta parte para confrontarlos con los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo y que fueron presentados sistemáticamente en el capítulo IV del presente informe. Los principales antecedentes citados tenemos:

SÁNCHEZ GÓMEZ, Mirna Ileri, “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato, 2010. México”. La conclusión relevante es:

Con respecto a este punto, hay que resaltar la fortaleza que tienen seis, de las siete instituciones educativas participantes en la investigación, al tener la misma cultura organizacional en todos los estratos, dicha congruencia representa una ventaja para las instituciones de educación

superior; ya que una cultura adecuada y alineada es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del capital humano.

Luego de haber concluido con la presente investigación y en base a los resultados obtenidos, se puede afirmar que la puntualidad, innovación, coordinación y comunicación influye en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas y ello contribuye alcanzar una ventaja como institución. Así como también el desempeño permite alinear la cultura para lograr cambios exitosos y la formación profesional de los alumnos.

Por lo expuesto la conclusión precedente es aceptada porque permite el desarrollo institucional.

LAY GUERRA, Estefanía Jesús "Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008 – 2012. Lima". La conclusión más importante planteada por la investigadora fue que la cultura organizacional ha permitido asegurar el factor crítico para el desarrollo de sus actividades, el capital humano, ya que ha fomentado compromiso e identidad de los miembros con la organización y favoreció su permanencia en Arena y Esteras. No obstante, la inestabilidad salarial puede comprometer la continuidad del equipo permanente.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo se observa el Cuadro N° 07 refleja que no existe un compromiso por parte de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas y ello conllevará a no

alcanzar los objetivos propuestos, ya que el compromiso es un factor principal que involucra a los miembros de la organización.

Además, para el autor Ricky W. Griffin en su libro “comportamiento organizacional” el compromiso organizacional refleja la identificación de un individuo, es decir si los alumnos estarían verdaderamente comprometidos estarían enfocados en cosas nuevas que nos beneficia en nuestra carrera profesional, por lo tanto, de haber hecho las cosas buenas estaríamos orgullosos de los resultados obtenidos y de esta manera tener mayor prestigio. Por ello la conclusión citada en el párrafo anterior es aceptada.

PÉREZ GUIMARAEZ, Leydi. “La cultura organizacional y la calidad de los servicios de la Universidad Nacional de Ucayali. 2006”. La autora manifiesta que: La aplicación de medidas de mejoramiento continuo por las autoridades y funcionarios de la UNU, en cumplimiento de sus funciones específicas hacia una gestión de transparencia y equilibrio emocional de los colaboradores de la organización, tiene un ligero incremento de nivel de cultura organizacional, lo que se hace necesario la instauración de políticas agresivas a fin de superar y acelerar el cultivo de parámetro que involucre a una cultura de desarrollo.

Se resalta en el Cuadro N° 06 donde el comportamiento y el equilibrio emocional forma parte de ello y, esto va a incrementan el nivel de cultura para ello se debe plantear políticas por parte de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas que en su mayoría manifestaron que el comportamiento en los alumnos es regular; el cuadro

N° 08 se encuentra en relación a la ética o transparencia en la gestión ya que la mayoría mencionaron que no se practica la ética entre compañeros. Por lo dicho la conclusión precedente es aceptada porque el buen comportamiento o dominio emocional de los alumnos y la puesta en práctica de la ética conlleva al mejoramiento continuo y al incremento del nivel de cultura organizacional en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

5.2. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO CON LAS CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Según Edgar Schein (1990:291) plantea: “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.

De acuerdo a los resultados del trabajo de campo la cita mencionada anteriormente es aceptada porque el Cuadro N° 01 respecto a la puntualidad, refleja que los alumnos en su mayoría no practican la puntualidad en la entrega de los trabajos, siendo éste uno de los valores que permite lograr una cultura organizacional; el cuadro N° 05 respecto al trabajo en equipo, refleja que los alumnos mantienen una interacción limitada para el trabajo en equipo, en su mayoría optan por realizar actividades o trabajos en forma individual y, el cuadro N° 06 sobre la conducta o comportamiento de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas manifiestan que dicho comportamiento es regular; tal es así que no existe una buena cultura.

Según Edgar Schein (1991:53) plantea a la cultura como:

“El conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”.

Contrastando la presente cita con los resultados de la investigación ésta es aceptada, pues refleja a los valores, normas que deben ser practicadas por los miembros de una organización, en contraste con los resultados, los cuadros N° 01, N° 06 y N° 09 están relacionadas con los valores como la puntualidad, trabajo en equipo y la socialización respectivamente. Los cuadros además muestran que los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas son pocos quienes ponen en práctica los valores como: la puntualidad, el trabajo en equipo y la socialización entre ellos, siendo así el grado en que se encuentra es regular. Con ello se llegaría a afirmar que la cultura organizacional es débil.

Según Idalberto Chiavenato (2006:121) plantea la cultura como:

“Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta puede adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

En contraste con los resultados de campo, la presente referencia bibliográfica es aceptada porque el papel de la tecnología es imprescindible, al respecto el cuadro N° 02 referente a la innovación menciona que los alumnos en su mayoría a veces realizan innovaciones que permiten el diagnóstico y la implantación de nuevos métodos y procedimientos que permiten el fortalecimiento de la cultura; además podemos acotar que en el cuadro N° 03 se relaciona con la coordinación entre miembros, reflejando así que los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas no realizan sus actividades de manera coordinada debido a la concentración de poder en la estructura de la organización.

GRIFFIN, Ricky y Ronald, Ebert (2005; 121) plantea que:

“La cultura organizacional son experiencias compartidas, historias, creencias y normas que caracterizan a una organización”.

Según los resultados de la investigación, se acepta la cita bibliográfica porque los cuadros N° 04, N° 05, N° 06, N° 07 Y N° 09; están relacionados con la comunicación, el trabajo en equipo, comportamiento, compromiso y la socialización respectivamente, siendo estas características de una organización y en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas se observó que no existe una comunicación conjunta, no se practica el trabajo en equipo, el comportamiento de los miembros es regular, no hay un compromiso de parte de los alumnos y, la socialización es regular. Por ello la cultura en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es débil.

5.3. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.

En el capítulo anterior se realizó una prueba de hipótesis para lo cual se utiliza los procedimientos establecidos para realizar la dinámica de hipótesis la misma que nos permite finalmente llegar a la conclusión que la cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es deficiente.

Hi₁: El grado de responsabilidad en los alumnos es deficiente.

En contraste con los resultados del trabajo de campo la hipótesis planteada es aceptada, para ello se observa el Cuadro N° 01 que respecto a la puntualidad como indicador de la responsabilidad, donde se refleja que los alumnos de Ciencias Administrativas en su mayoría no son puntuales en cuanto a la entrega de trabajos encargados, ello hace que el grado de responsabilidad de los alumnos sea deficiente.

Hi₂: El grado de interés en el aprendizaje en los alumnos es bajo.

Contrastando con los resultados la presente investigación es aceptada, ya que los alumnos de Ciencias Administrativas en su mayoría a veces realizan innovaciones (ver cuadro N° 02), siendo este un referente del aprendizaje y parte de la cultura organizacional. En tal sentido el interés que tienen los alumnos por aprender es bajo.

Hi₃: El grado de interacción y colaboración en los alumnos es escaso.

Los cuadros N° 03, 04 y 05 de los resultados del trabajo de campo están relacionados a los indicadores de la interacción y colaboración para el logro de una buena cultura organizacional. Por ello los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas manifestaron en su

mayoría que no hay coordinación para el desarrollo de las actividades, consideran que no se lleva a cabo una comunicación conjunta entre los miembros y no se practica el trabajo en equipo, por ello el grado de interacción y colaboración es escaso y la hipótesis planteada queda aceptada.

Hi4: El grado de identidad en los alumnos es escaso.

La presente hipótesis es aceptada debido a que en el trabajo de campo se contrastó que los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas en su mayoría no muestran identificación con la escuela, no se encuentran comprometidos para lograr la acreditación, no hay interés por realizar actividades juntamente en coordinación entre compañeros y tienen un comportamiento regular, ver cuadro N° 06 y N°07; todo ello hace que el grado de identidad sea escaso.

Hi5: El grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos es deficiente.

La hipótesis planteada queda aceptada ya que en el trabajo de campo se pudo percibir que los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, en su mayoría no practican la ética (cuadro N°08); y la socialización entre los alumnos es regular (cuadro N°09); todo ello dificulta la buena práctica de valores y principios corporativos que fortalecen la cultura organizacional.

Hi6: El grado de motivación en los alumnos es bajo.

En contraste con los resultados del trabajo de campo realizado en la presente investigación los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias

Administrativas, evidenciaron que el desempeño de sus colegas no es positivo ni negativo siendo este neutro; ello hace que el grado de motivación de los miembros sea bajo y no se logre una cultura organizacional óptima (cuadro N°10).

CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es deficiente; porque no ponen en práctica los valores.
2. El grado de responsabilidad en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas son poco eficientes, porque no demuestran su responsabilidad en cuanto a horarios establecidos; tal como se observa en el Cuadro N° 01.
3. El grado de interés en el aprendizaje en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es bajo, ya que no demuestran interés en cuanto al desarrollo de la actividad académica, el mismo que se demuestra en el Cuadro N° 02.
4. El grado de interacción y colaboración en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es escaso, debido a que no se lleva a cabo una comunicación fluida con los demás, lo que se evidencia en los Cuadros N° 03 – C,04 y C, 05 respectivamente.
5. Los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas no se identifican con su carrera porque se observa relajamiento en mayoría de ellos que muchos de ellos teniendo apoyo moral y económico de sus padres.
6. El grado de valores y principios corporativos en los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas no se observa, puesto que hay poca socialización entre colegas, tal como se observa en los Cuadros N° 08 y 09.

7. La motivación en los alumnos de la Escuela Profesional Ciencias Administrativas es escaso, porque la mayoría se sienten desmotivados con las actividades que desarrollan, si lo hacen es por alguna recompensa, como se evidencia en el Cuadro N° 10.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere a los alumnos poner en práctica los valores como la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros de manera a conducirse a ser profesionales de mucha valía.
2. Las delegadas de cada aula deben fomentar la práctica de la responsabilidad en sus colegas, es decir, cumpliendo con los trabajos encargados y otras actividades lectivas de manera puntual.
3. Los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas aunar esfuerzos para adquirir conocimientos e idealizar para practicar los valores, nuevos métodos, a ser profesionales con vocación de servicio.
4. El Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo y los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas deben desarrollar actividades orientadas a la práctica de trabajo en equipo, comunicación y coordinación entre los estudiantes mediante talleres o sesiones orientadas a fortalecer el vínculo y lazos entre los miembros para la práctica de una cultura organizacional.
5. El Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo debe establecer las políticas de cumplimiento obligatorio en cuanto a la participación de los alumnos en temas académicos,

así como expo investiga, acreditación y otros eventos como en actividades extracurriculares para mejor identificación.

6. El Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo y los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas deben practicar los valores y principios corporativos, como la ética, socialización para mejorar la interrelación con los demás.
7. Así mismo el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo debe fomentar el cooperativismo en los alumnos para que se sientan motivados y sean partícipe en el desarrollo de las actividades académicas para la acreditación y logro de los resultados favorables, para crear imagen de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia (2012) "Cultura Organizacional". Primera Edición. Editorial Buenos Aires.
2. ARBAIZA FERMINI, Lydia. (2010) "Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos". Primera Edición. Editorial Buenos Aires.
3. CHARLES HILL, W. (2008). "Cultura organizacional gestión y comunicación". Primera edición. Editorial Dircom. Argentina.
4. CHIAVENATO, Idalberto. (2006) "Introducción a la teoría general de la administración". Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. México.
5. GRIFFIN, Ricky W y MOORHEAD, Gregory. (2011) "Comportamiento Organizacional". Novena Edición. Editorial México.
6. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (1999). "Metodología de la Investigación". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
7. RITTER, Miguel (2008). "Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación". Primera Edición. Editorial Dircom. Buenos Aires.
8. ROBBINS, Stephen. (2009) "Comportamiento Organizacional". Décima edición. Editorial Pearson Educación. México.
9. RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso (2008) "Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado". Primera Edición. Editorial Ecoe. Bogotá.
10. SÁNCHEZ CARLESSI, H. y otros. (1984). "Métodos y Diseños en la Investigación Científica". Primera Edición. Editorial Educativa Talleres de Repro - offeset. Lima.
11. SCHEIN, Edgar H. (2004). "Cultura Organizacional y el Liderazgo". Cuarta Edición. Editorial Jossey Bass. San Francisco

WEBGRAFÍA

- <http://www.monografias.com/trabajos11/cultu/cultu.shtml>
- <http://www.altonivel.com.mx/3224-el-mundo-de-disney-y-su-cultura-organizacional.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Cultura-Organizacional-De-Interbank/5259543.html>

- https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjOz4Cm74fQAhUB_GMKHYmfC-8QFgg5MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.jvazquezyasociados.com.ar%2Ffiles%2FCulturaorganizacional.doc&usq=AFQjCNG3_RfjGAFJPI0s05bhPvkQLc3uNw
- http://pa-partners.com/pa/articulos/Cultura_Organizacional%20-%20Adriana%20De%20Souza.pdf
- https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwvjv1PiCmpLQAhWX8oMKHfzVCXgQFgg0MAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2524039.pdf&usq=AFQjCNFgeUKvypfSxv06oRapLeTMN_oLYg
- <http://www.monografias.com/trabajos97/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

ANEXOS

ANEXO: 01



**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" - HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENTREVISTA**

Buenos días Sr. Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, somos alumnas de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas del IX Ciclo, por lo tanto, queremos agradecerle con anticipación por el tiempo que nos está brindando para poder realizar esta entrevista a su persona. También queremos mencionarle que la información que usted nos proporcione serán muy valiosa para nuestro trabajo de investigación titulado **"LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL – HUÁNUCO - 2014 - 2015"**.

A continuación, le voy a formular una serie de preguntas relacionadas con el trabajo de investigación, lo cual nos ayudará al logro de los resultados.

PREGUNTA 01: Señor Decano, ¿Considera usted que los alumnos son puntuales en cuanto se refiere al cumplimiento de sus tareas respectivas? ¿Por qué? y ¿cómo optimizaría?

PREGUNTA 02: En su labor académica, ¿trabaja usted coordinadamente con los alumnos?

PREGUNTA 03: Ud. como Decano, ¿Trabaja en equipo en los eventos que se organizan dentro de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

PREGUNTA 04: ¿El comportamiento de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas es el adecuado?

PREGUNTA 05: ¿Cómo evidencia el desempeño de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas?

Queremos agradecerle por el tiempo brindado para poder realizar esta entrevista.



ANEXO: 02



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" - HUÁNUCO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
 ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CUESTIONARIO

ESTIMADO ESTUDIANTE:

Se viene desarrollando un trabajo de investigación titulado "CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS ALUMNOS DE LA E.P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL – HUÁNUCO - 2014 - 2015"; para lo cual se está recolectando datos relacionados con el mencionado trabajo de investigación; a continuación, usted encontrará un conjunto de preguntas, sírvase responder las mismas con la veracidad y sinceridad del caso, marcando con una (X) dentro del recuadro correspondiente.

1. Usted como estudiante, ¿Considera que los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas son puntuales (cumplir con sus tareas respectivas)?

SÍ

NO

¿Por qué? -----

2. Estimado estudiante de la E.P. de Ciencias Administrativas, ¿cada que tiempo realiza la innovación (aplicar y crear nuevas ideas)?

Siempre

Casi nunca

Casi siempre

Nunca

3. En su condición de estudiante de la E.P. de Ciencias Administrativas, ¿Observa que los alumnos realizan coordinadamente las actividades que se llevan a cabo?

SÍ

NO

¿Por qué? -----

4. Usted como estudiante de la E.P. de Ciencias Administrativas, ¿Considera que desarrollan una comunicación fluida con sus colegas en general?

SÍ

NO

¿Por qué? -----

5. Estimado estudiante, ¿Los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas llevan a cabo de manera positiva el trabajo en equipo (colaboración para alcanzar los resultados que se espera alcanzar)?

Sí NO

¿Por qué? -----

6. ¿Cómo califica el comportamiento de sus colegas de la E.P. de Ciencias Administrativas?

Muy Bueno Malo Bueno Muy malo Regular

7. Usted como estudiante, ¿Considera que los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas se encuentran verdaderamente comprometidos para lograr la acreditación?

Sí NO

¿Por qué? -----

8. ¿Suele observar la práctica de ética en sus compañeros de la E.P. de Ciencias Administrativas?

Sí NO

¿Por qué? -----

9. ¿Cómo son los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas en cuanto se refiere a socializarse con los demás?

Muy bueno Malo Bueno Muy malo Regular

10. Estimado estudiante, ¿Cómo evidencia el desempeño de sus colegas de la E.P. de Ciencias Administrativas?

Positiva Neutral Negativa

GRACIAS POR SU APORTE.



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" - HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Huánuco, 26 de mayo de 2015.

Oficio N° 001-2015-UNHEVAL.

SEÑORA: Dra. Mérida Rivero Lazo

ASUNTO: Validación de instrumentos por juicios de expertos

De nuestra consideración.

Tenemos el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que venimos instrumentalizando nuestra investigación científica titulada: **"CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS ALUMNOS DE LA E.P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL – HCO - 2014 – 2015"**, trabajo que nos permitirá obtener la Licenciatura en Administración; en tal sentido con la finalidad de darle el rigor científico necesario, se requiere la validación de los instrumentos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que nos permitimos solicitarle su colaboración como especialista en este tema de investigación apelando a su trayectoria reconocida como docente de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto sobre los instrumentos que nos permitirá el recojo de datos durante el trabajo de campo; para tal efecto adjuntamos a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.
- INSTRUMENTO A VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovechamos la oportunidad para expresarle las muestras de nuestra especial consideración y estima personal.

Atentamente,

 ESPINOZA VILCA, Florecina
ALUMNA INVESTIGADORA

 JUSTO CHACÓN, Yeny
ALUMNA INVESTIGADORA



Huánuco, 26 de mayo de 2015.

Oficio N° 001-2015-UNHEVAL.

SEÑOR: Dr. Auberto Oliveros Dávila

ASUNTO: Validación de instrumentos por juicios de expertos

De nuestra consideración.

Tenemos el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que venimos instrumentalizando nuestra investigación científica titulada: **"CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS ALUMNOS DE LA E.P. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNHEVAL – HCO PERIODO 2014 – 2015"**, trabajo que nos permitirá obtener la Licenciatura en Administración; en tal sentido con la finalidad de darle el rigor científico necesario, se requiere la validación de los instrumentos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que nos permitimos solicitarle su colaboración como especialista en este tema de investigación apelando a su trayectoria reconocida como docente de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto sobre los instrumentos que nos permitirá el recojo de datos durante el trabajo de campo; para tal efecto adjuntamos a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.
- INSTRUMENTO A VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovechamos la oportunidad para expresarle las muestras de nuestra especial consideración y estima personal.

Atentamente,

 ESPINOZA VILCA, Florecina
ALUMNA INVESTIGADORA

 JUSTO CHACÓN, Yeny
ALUMNA INVESTIGADORA

	variable dependiente, es:																			
7. CONSISTENCIA	En la redacción de los ítems, se evidencia relaciones lógicas entre los indicadores de la variable independiente y dependiente, siendo así la consistencia de los ítems es:																			
8. COHERENCIA	La coherencia entre los ítems, indicadores y las dimensiones, es:																			
9. METODOLOGÍA	Las estrategias de los instrumentos responden al propósito del estudio, siendo así la metodología del instrumento es:																			
10. PRESENTACIÓN	La presentación del instrumento es:																			
PUNTAJE VALORACIÓN PARCIAL:																				
PROMEDIO DE VALORACIÓN TOTAL:																				

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL VALIDADOR:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR	TÍTULO PROFESIONAL Y GRADO ACADÉMICO

LUGAR Y FECHA	D. N. I. N°	FIRMA DEL VALIDADOR	TELÉFONO
Huánuco, 26 de mayo de 2015.			

ANEXO: 07

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNHEVAL- HUÁNUCO - 2014 - 2015.

TESISTA: - ESPINOZA VILCA, Florecina
- JUSTO CHACÓN, Yeny Bertha

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GENERAL: ¿Cuál es la cultura organizacional en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	GENERAL: Conocer la cultura organizacional en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	GENERAL: La cultura organizacional en los alumnos es deficiente.	Cultura Organiza- cional	Responsabilidad	- Puntualidad
ESPECÍFICOS: PE ₁ : ¿Cuál es el grado de responsabilidad en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	ESPECÍFICOS: OE ₁ : Establecer cuál es el grado de responsabilidad en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	ESPECÍFICOS: Hi ₁ : El grado de responsabilidad de los alumnos es deficiente.		Aprendizaje	- Innovación
PE ₂ : ¿Cuál es el grado de interés en el aprendizaje en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	OE ₂ : Identificar cuál es el grado de interés en el aprendizaje en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	Hi ₂ : El grado de interés en el aprendizaje en los alumnos es bajo.		Interacción y colaboración	- Coordinación - Comunicación - Trabajo en equipo.
PE ₃ : ¿Cuál es el grado de interacción y colaboración entre compañeros en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	OE ₃ : Evaluar cuál es el grado de interacción y colaboración entre compañeros en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	Hi ₃ : El grado de interacción y colaboración en los alumnos es escaso.		Identidad	- Comportamiento - Compromiso
PE ₄ : ¿Cuál es el grado de identidad en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	OE ₄ : Determinar cuál es el grado de identidad en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	Hi ₄ : El grado de identidad en los alumnos es escaso.		Valores y principios corporativos	- Ética - Social
PE ₅ : ¿Cuál es el grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	OE ₅ : Verificar cuál es el grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	Hi ₅ : El grado de práctica de valores y principios corporativos en los alumnos es deficiente.		Motivación	- Desempeño
PE ₆ : ¿Cuál es el grado de motivación en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas?	OE ₆ : Evaluar cuál es el grado de motivación en los alumnos de la E.P. de Ciencias Administrativas.	Hi ₆ : El grado de motivación es bajo.			