

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2013".

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

TESISTAS:

HUANSI RAMIREZ, Albert Augusto.

ROJAS VILLAR, Charles.

HUÁNUCO - PERÚ

2015

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mi mejor amigo. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, y a mi mejor amigo y colega Charles Rojas Villar con quien desarrollé esta investigación; compartiendo mismas ideas y pensamientos, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que logré todo esto. Los quiero.

Albert Augusto Huansi Ramirez

A Dios, gracias señor por darme fortaleza, sabiduría, e inteligencia, por ser mi guía, por haber bendecido cada uno de los momentos de mi vida, especialmente los más difíciles y no desistir en lograr esta meta.

A mis padres, y hermanos, pilares fundamentales en mi vida, con mucho cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis, por su apoyo y amor incondicional, por estar a mi lado y hacerme sentir valioso e importante, tanto como persona y como hijo.

Charles Rojas Villar

AGRADECIMIENTO

A Dios y a nuestras familias, quienes nos brindarnos su apoyo tanto sentimental, como económico y que permitieron hacer realidad este proyecto.

A la Universidad Nacional "Hermilio Valdizán" y a la E.A.P. de Ciencias Administrativas por habernos transmitido los conocimientos y darnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional.

Al Econ. Abel Hernán Terry Egusquiza Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco nuestros sincero agradecimiento por su ayuda desinteresada, ya que nos brindó toda la facilidad para realizar la investigación en dicha gerencia y sacar información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de nuestras necesidades.

Al profesor Napoleón Céspedes Galarza nuestro sincero agradecimiento por brindarnos una excelentísima calidad de enseñanza en el presente curso. A toda las personas que participaron directa e indirectamente en la realización de esta tesis.

Albert y Charles

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

La materia de estudio se hace con el fin de descifrar y entender los problemas existentes dentro de la Institución, para luego sugerir algunos cambios las cuales fortalecerán y mejorarán el desempeño laboral de los trabajadores, lo que permitirá obtener mayor calidad de servicio a todos los usuarios de la población.

Para estudiar la presente investigación se utilizó el diseño descriptivo correlacional para lo cual se empleó una muestra previamente clasificada; lo que determina la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral. Los resultados obtenidos muestran una relación directa entre estas dos variables.

Se tomó como enfoques teóricos al estudio realizado por STEPHENS Robbins. (1996: 681) lo cual manifiesta que "La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras." Por su parte SCHEIN EDGAR. (1984:56) Menciona que la "cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas". Así mismo se toma como enfoque a HELLRIEGEL Don/ SLOCUM

John. (2004: 378) quienes mencionan que “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.

Luego de realizar el trabajo de campo, estos fueron procesados, analizados y se obtuvo como resultado que la cultura organizacional y el desempeño laboral se relacionan directamente, las mismas que están consideradas en el capítulo IV.

De acuerdo a los resultados obtenidos tienen mucha relevancia dentro de la organización, ya que se estudió dos variables muy importantes como son cultura organizacional y desempeño laboral; lo cual es muy útil fortalecer e implementar dentro de una organización para lograr mayor y mejores resultados.

Los tesistas.

INTRODUCCIÓN

Se pone a consideración el presente trabajo de investigación titulado “cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2013” para optar el grado de Licenciados en Administración en la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”.

Toda investigación comienza con un problema, en este caso estuvo basado en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco lo cual desarrolla una cultura organizacional débil que se manifiesta en la deficiente práctica de valores, costumbres, creencias, lenguaje, actitudes, percepciones, hábitos y por consiguiente un deficiente desempeño de sus trabajadores.

La presente investigación es de mucha relevancia ya que mediante ella se pretende fortalecer los aspectos culturales e identificar los rasgos más característicos de la cultura de los trabajadores y describir e identificar qué es lo que realmente sienten, perciben y desean para el cumplimiento eficiente de sus respectivas funciones y como tal de los resultados.

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos:

En el capítulo I, (El problema de Investigación) se considera la descripción del problema de investigación, formulación del Problema, objetivos, hipótesis y sistema de hipótesis, variables, operacionalización de las variables, justificación, importancia, viabilidad, limitaciones.

En el capítulo II, (Marco Teórico) se considera los antecedentes, las bases teóricas y las definiciones conceptuales.

En el capítulo III (Marco Metodológico) se considera, nivel de la investigación, diseño y esquema de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

En el capítulo IV se consideró los resultados lo cual fueron procesados de forma adecuada y presentados en cuadros y gráficos estadísticos.

En el capítulo V se consignó la discusión de resultados para lo cual se utilizó los antecedentes y se comparó con los resultados de nuestra investigación.

Se espera que el presente Informe sea de agrado y conformidad para los jurados tanto de fondo como de forma.

Los tesisistas

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESÚMEN	IV
INTRODUCCIÓN	VI
ÍNDICE	VIII

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema	10
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Hipótesis y sistema de hipótesis	16
1.4.1. Hipótesis general	16
1.4.2. Hipótesis específicas	16
1.4.3. Variables	17
1.4.4. Variable independiente	17
1.4.5. Variable dependiente	17
1.5. Operacionalización de las variables	18
1.6. Justificación	20
1.7. Importancia	21
1.8. Viabilidad	21
1.9. Limitaciones	22

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	23
2.1.1. A nivel Internacional	23
2.1.2. A nivel Nacional	26
2.1.3. A nivel Regional	27
2.1.4. A nivel Local	30
2.2. Bases teóricas	32
2.2.1. Teorías organizacionales	32
2.3. Base teórica N° 1: Cultura Organizacional	35
2.4. Base teórica N° 2: Desempeño Laboral	55
2.5. Definición de términos	62

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Nivel y tipos de investigación	69
3.1.1.	Nivel de investigación	69
3.1.2.	Tipos de investigación	69
3.2.	Diseño y esquema de la investigación	71
3.2.1.	Diseño	71
3.2.2.	Esquema	71
3.3.	Población y muestra	72
3.3.1.	Población	72
3.3.2.	Muestra	73
3.4.	Instrumento de recolección de datos	73
3.5.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	74
3.5.1.	Técnicas de procesamiento de datos	74
3.5.2.	Presentación de datos	74

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1.	Presentación de resultados	75
------	----------------------------------	----

CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.	Discusión con los antecedentes	104
5.2.	Discusión con las bases teóricas	108
5.3.	Discusión con la hipótesis	109
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES		111
BIBLIOGRAFÍA		113
ANEXOS		116

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema.

El estudio de la cultura organizacional y el desempeño laboral es un fenómeno global nuevo, donde las empresas están poniendo mayor énfasis para el logro de sus objetivos y ser más competitivos en el mercado.

En el ámbito internacional se toma como referencia a NESTLÉ, una empresa que responde concretamente a las necesidades individuales de los seres humanos en el mundo entero, poniendo especial énfasis en el bienestar de sus consumidores y de sus empleados, lo cual se refleja en su actitud y en su sentido de la responsabilidad hacia la gente. Asimismo, Nestlé está convencida de que son las personas las que forjan su prosperidad y de que nada puede lograrse sin su apoyo y energía, lo que hace que su activo máspreciado sean las personas. El involucramiento de la gente en todos los niveles comienza con la información adecuada sobre las actividades de la compañía y sobre los aspectos específicos de su trabajo. Gracias a una comunicación abierta y a una cooperación activa, todos deben contribuir a mejoras que incrementen los resultados y el desarrollo personal.

Todo miembro que forma parte de la empresa tiene como responsabilidad conocer las normas, creencias, valores, hábitos,

costumbres, que forman parte de la cultura organizacional del grupo Nestlé, así como de su cumplimiento e implantación de las mismas para el logro de objetivos organizacionales, de tal modo que la empresa logre ciertos aspectos que le permitan una mejora continua.

En el ámbito nacional se toma como ejemplo a INCA KOLA, empresa orientada al consumidor, innovadora, rentable y líder en el mercado de bebidas, conformada por un equipo comprometido con la excelencia, ofreciendo productos de la más alta calidad y prestigio. La empresa tiene la misión de potenciar el desarrollo y bienestar del personal que labora dentro de ella; lo cual se refiere a la forma de pensar, sentir y actuar de todos. Esta empresa está basada en valores, creencias, costumbres, políticas y normas compartidas por los miembros. Estos son aceptados y practicados por todos los miembros de la organización; teniendo como resultado el cumplimiento de los objetivos de la manera eficaz y eficiente, además logrando la excelencia en toda la cadena de valor, promoviendo el mejoramiento continuo y fomentando el trabajo en equipo en un ambiente constructivo y de comunicación abierta.

A nivel regional la cultura organizacional también está fortalecida en las algunas empresas. Se muestra como referencia a CEMENTO ANDINO S.A; Empresa Industrial ubicada en Condorcocha, Provincia de Tarma, departamento de Junín. Quienes satisfacen las necesidades del consumidor en cuanto a calidad, precio y oportunidad en la entrega; de tal manera la empresa adecúa constantemente sus instalaciones a lo más moderno en tecnología de tal forma que coadyuve a mejorar la productividad y la rentabilidad de la empresa, además fomentar al

personal una actitud de desafío e imaginación dispuesta al cambio para lo cual promueve la capacitación del personal; así como trata de elevar la calidad de vida de sus trabajadores, por lo que tiene la política siguiente: prácticas laborales; ya que se percibe un buen ambiente de trabajo, se brindan las mejores condiciones laborales a los colaboradores a través de un ambiente de camaradería, balance de vida y respeto mutuo, además se fomenta el desarrollo del personal a través de entrenamiento y capacitación permanente y constante. Lo cual le bastó a la empresa para obtener importantes premios como: Cemefi, Ministerio del ambiente, Effie Awards entre otros que reconocen la labor que realiza con grupos de interés y con el desarrollo sostenible del Perú. En efecto, si bien se reconoce que hay empresas que gozan de altos niveles de desempeño, también las hay con desempeño deficiente. La cultura es un factor determinante y explicativo del desempeño organizacional, y en especial de los procesos y resultados de los esfuerzos de innovación. El conocimiento de la cultura puede utilizarse para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales y buscar el mejoramiento de su desempeño.

A nivel local se observa una situación muy particular en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT) del Gobierno Regional de Huánuco; institución del estado cuya misión es promover el desarrollo social, económico y cultural de los huanuqueños liderando una gestión eficiente y eficaz. Pese a tener una misión definida planteado por el ente de mayor jerarquía estructural; los trabajadores desarrollan una cultura organizacional débil que se manifiesta en la deficiente práctica de

valores, costumbres, creencias, lenguaje, actitudes, percepciones, hábitos. Por consiguiente se percibe poca cooperación entre los trabajadores, falta de compromiso, interacción limitada ya que realizan sus labores de manera individualizada, desconocimiento de las funciones y responsabilidades, falta de identificación y compromiso con la institución, climas laborales ambiguos y tensos, todo esto repercute en el comportamiento de los trabajadores fomentando un ambiente laboral con conflictos y debilidades dando como resultado un deterioro en la calidad de servicio que se brinda a la población y obstaculizando el cumplimiento de la misión, visión y lineamientos del Gobierno Regional. Todas las deficiencias mencionadas y analizadas anteriormente son generadas debido al gran desconocimiento de la cultura organizacional y su efecto que tiene en el desempeño de los trabajadores. De continuar obviando este gran problema que aqueja a dicha institución no se contribuirá el logro de los objetivos planteados por la institución.

Una vez identificado y analizado los problemas mencionados surge la necesidad de realizar el diagnóstico científico de la cultura organizacional de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, por lo que se hace necesario estudiar, describir, analizar su cultura y sus efectos en el desempeño laboral y encontrar la verdadera razón por lo que no se identifican con el sistema. El fortalecimiento de la cultura organizacional acabará con las brechas que existe entre los trabajadores y la institución por consiguiente se desarrollará un ambiente de trabajo agradable, que permitirá mejorar el

rendimiento y la calidad de vida de los trabajadores; ello a su vez repercutirá en el eficiente logro de los objetivos.

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema General.

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?

1.2.2. Problemas Específicos.

1.2.2.1. ¿Qué relación existe entre comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?

1.2.2.2. ¿Qué relación existe entre capacidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?

1.2.2.3. ¿Qué relación existe entre identidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?

1.2.2.4. ¿Qué relación existe entre reconocimiento/incentivo y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y

Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de
Huánuco?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.3.2. Objetivos Específicos.

1.3.2.1. Conocer la relación entre comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.3.2.2. Determinar la relación entre capacidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.3.2.3. Identificar la relación entre identidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.3.2.4. Definir la relación entre Reconocimiento/Incentivo y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y

Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de
Huánuco.

1.4. Hipótesis y Sistema de Hipótesis.

1.4.1. Hipótesis General

Existe relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4.2. Hipótesis Específicas

1.4.2.1. Existe relación entre comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4.2.2. Existe relación entre capacidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4.2.3. Existe relación entre identidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4.2.4. Existe relación entre reconocimiento/incentivo y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y

Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de
Huánuco.

1.5. Variables.

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Cultura organizacional

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño laboral

1.6. Operacionalización de las Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CULTURA ORGANIZACIONAL		
Definición Conceptual	Definición Operacional		
<p>Es el conjunto de valores, costumbres, creencias, hábitos, lenguaje, actitudes, percepciones y formas de interacción que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento ya que controla la manera que interaccionan unos con otros y con el entorno de la organización. La cultura organizacional determina la forma como funciona una institución y se manifiesta a través de conductas significativas de sus miembros que la conforman.</p>	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna. • Valores institucionales. • Trabajo en equipo. 	<p>1. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>2. Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista</p>
	Capacidades Directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad gerencial. • Liderazgo gerencial. • Inteligencia gerencial. 	
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Misión y visión Institucional. • Bienestar del personal. • Compromiso. 	
Reconocimiento /Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas. • Aprecio y consideración. 		

VARIABLE DEPENDIENTE	DESEMPEÑO LABORAL		
Definición conceptual	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
<p>Es la forma en que los empleados realizan su trabajo para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas, está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.</p>	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Habilidades • Destrezas • Participación • Cooperación 	<p>1. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>2. Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista</p>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de superación. • Entusiasmo • Conducta 	
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad. • Desarrollo personal. • Logro de resultados 		

1.7. Justificación.

La razón que ameritó desarrollar este informe de investigación es con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco. En tal sentido es necesario e imprescindible ya que los trabajadores, entes principales de toda organización pasan a conformar fuente de ventaja competitiva si los lazos entre ellos están bien alineadas.

Mediante el presente informe de Investigación se pone de manifiesto la importancia del estudio, por cuanto se pretende poner más preocupación de los responsables de la gestión de recursos humanos que deberían prestar mucha atención al presente problema. Todo esto se viene realizando con el fin de entender la cultura organizacional factor determinante en la eficacia administrativa; por lo tanto la cultura debe estar bien implementada y desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos que laboran en la organización.

De tal manera se viene trabajando en los siguientes aspectos:

- En el aspecto práctico se pretende mejorar y fortalecer los lazos de convivencia entre los trabajadores con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas.
- En el aspecto metodológico ayudará a una mejora y agilización en los trámites administrativos.
- En el aspecto social se conseguirá llegar más a la población con una buena y mejor relación, así lograr el bienestar de toda la población huanuqueña.

- En el aspecto organizacional se augura unificar las diferentes gerencias que conforman el Gobierno Regional de Huánuco para reducir la burocratización existente.

1.8. Importancia.

El desarrollo del informe resulta muy relevante ya que en el presente contexto tan competitivo, el factor humano juega un papel importante dentro de las organizaciones, en tal sentido, el propósito de esta investigación es analizar los aspectos culturales e identificar los rasgos más característicos de la cultura de los trabajadores y describir e identificar qué es lo que realmente sienten, perciben y desean.

1.9. Viabilidad.

Los aspectos que contribuyeron al desarrollo del presente informe de investigación se señalan a continuación:

- 1.9.1.** Se contó con la autorización del Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.
- 1.9.2.** Se contó con una amplia bibliografía actualizada de la materia de estudio, pertinente y actualizada para el desarrollo de esta investigación.
- 1.9.3.** Se contó con recursos económicos propios para el financiamiento del informe.
- 1.9.4.** El equipo humano fue suficiente y necesario para su realización.
- 1.9.5.** Los investigadores dispusieron de tiempo necesario para llevar a cabo la Investigación.

1.9.6. La institución donde se desarrolló la investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Huánuco, por lo tanto fue accesible para los tesisistas.

1.10. Limitaciones.

1.10.1. Para el desarrollo del informe de investigación se tuvo ciertas dificultades o limitantes de parte metodológico por parte de los investigadores. Que se superaron gracias a la revisión de textos de investigaciones científicas.

1.10.2. Existió interferencias académicas limitando en cierta medida las metas trazadas. Pero a base de esfuerzo y dedicación se superó todo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.- Luego de haber revisado la biblioteca en forma virtual, física a nivel internacional, nacional, regional y local; se encontraron trabajos e investigaciones relacionados con nuestro investigación, las mismas que se señalan a continuación:

2.1.1. A Nivel Internacional

✓ Br. RIVAS G. MAYRA A. y BR. SAMRA A. ARIETT J; "La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.", Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas-Venezuela; tesis para optar el título de Licenciado en Administración Industrial. Las tesis llegaron a las siguientes conclusiones:

- El C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la Cultura Organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una

de las características de la Cultura Organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal.

- Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En el C.C.Q. Divino Niño, C.A se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido.
- ✓ ANGIE GIL MILLÁN y LUZ ADRIANA HERNÁNDEZ QUIÑONEZ; "Cultura Organizacional, Desempeño e innovación en Viseé S.A 2008", Universidad de la Sabana Chía-Colombia; tesis para optar el título de especialista en Gestión para el desarrollo humano en la organización. Los tesisistas arribaron a la siguiente conclusión:

De acuerdo a los resultados de las 4 características culturales, se observa que la organización presenta un mayor nivel de flexibilidad que de estabilidad y dirección. Esto se puede relacionar con los cambios que la misma organización ha tenido en los últimos años, en donde se ha cambiado de gerente 2 veces, así como los cargos directivos y por ende los objetivos estratégicos. Estos cambios hacen que la organización tenga una fuerte tendencia al cambio y a la flexibilidad, ya que ha aprendido de errores y de diferentes direccionamientos que la hacen capaz de generar estrategias adaptativas que sirven para

enfrentar necesidades cambiantes. Además siendo una cultura tan flexible puede llegar a tener falencias en la articulación de identificación de necesidades frente a la competencia y a la predicción de necesidades.

Analizando el nivel de compromiso y de consistencia, los cuales enfrentan la dinámica interna de la organización, se observa que hay un alto nivel de compromiso en el personal, en donde las capacidades de las personas se perciben en la cultura como importantes para el logro de los objetivos de la organización, lo cual ayuda a la empresa a ser más competitiva en los aspectos referentes al talento humano.

- ✓ Lic. MILÁNGELA VÁSQUEZ; "La Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, C.A": Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial", Universidad católica Andrés Bello Caracas-Venezuela; tesis para optar el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. La tesista arriba a las siguientes conclusiones:

La empresa Dayco Telecom, C.A, mejor conocida como Daycohost, presenta una Cultura Organizacional con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura-colaboradora. Sin embargo, la organización cuenta también con la presencia de ciertos elementos culturales característicos de una cultura familiar y, se reconocieron escasos rasgos pero evidentes de lo que se denomina una cultura agresiva.

La Cultura Organizacional es un elemento fundamental para ejercer el liderazgo en Daycohost y viceversa, pero son más evidentes las características de los elementos de liderazgo, tiene un peso mayor estos sobre la cultura que se vive en la organización que los propios elementos de la Cultura Organizacional. Entre estos se encuentran el triángulo formado alrededor del liderazgo que comprende: la autoridad, la toma de decisiones y el compromiso.

El compromiso hacia los objetivos y metas, como un elemento esencial del liderazgo se ve reflejado porque sienten en Daycohost que las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible y para ellos, conseguir los objetivos es lo más importante. Asimismo tienen la convicción que muchos proyectos que en un tiempo parecían como irrealizables gracias al esfuerzo del departamento se han hecho realidad y, lo que los diferencia de otras empresas, es el entusiasmo que le ponen al logro de los objetivos.

2.1.2. A Nivel Nacional.

SHIRLEY YISSELA ÁLVAREZ; "La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología Abril – Agosto 2001", Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú; tesis para optar el título de licenciada en comunicación social. La tesista llegó a las conclusiones siguientes:

- La cultura del INO es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupo de la referencia que la integran, actitudes conformistas impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.
- El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como a sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.

2.1.3. A Nivel Regional

✓ MARISOL GUTIÉRREZ BELSUZARRI; "Cultura Organizacional de las enfermeras del hospital "El Carmen" Huancayo", Universidad peruana Los Andes-UPLA; Tesis para optar la maestría en ciencias de la salud. La tesista llegó a las siguientes conclusiones:

- La Cultura Organizacional del profesional de enfermería del hospital El Carmen es débil, ya que el área asistencial no guarda coherencia alguna con el área implícita (creencias, valores) observándose en el grupo de referencia que integran actitudes conformistas, impulsivas, culpabilidad,

temor a represalias, temor a ser reprendido, oportunismo y resistencia al cambio por el estilo de liderazgo imperante de enfermería, evidenciándose que la misión y visión no son compartidas, los conflictos no son controlados por los jefes inmediatos, las relaciones interpersonales son de rivalidad, división e individualismo, no hay predisposición al trabajo en equipo, inadecuada distribución de recursos humanos y falta de estímulos e incentivos al personal, lo que impide una conciencia plena de la importancia de una cultura fuerte para alcanzar el éxito con pro actividad.

- El profesional de Enfermería en el hospital el Carmen no cumple a cabalidad con las funciones hecho que está vinculado al mayor desconocimiento de la visión y misión del Hospital, la falta de trabajo en equipo, la poca calidez que brindan las enfermeras durante el trato a los pacientes, así como, la falta de integridad personal y sinceridad entre colegas de trabajo, todo lo cual repercute negativamente en el grado de insatisfacción de los pacientes y familiares en la mayoría de los servicios.

✓ GUTIÉRREZ MARTÍNEZ, FREDDY; "Cultura Organizacional para el logro de la visión estratégica de la UNCP – Huancayo", Universidad Nacional del centro del Perú -Huancayo; tesis para optar el título de licenciado en Administración. El tesista arribó a la siguientes conclusión:

- Comprobando que la visión estratégica está orientado al enfoque cultural de las relaciones humanas, utilizando el

sistema paternalista, practicado por directivos y funcionarios el sistema cultural de la UNCP está desincronizado, este sistema cultural no es compatible con el esquema estructural que requiere su proceso de planeamiento estratégico, y particularmente la visión estratégica de Universidad emprendedora reflejando la existencia de una cultura organizacional débil o disfuncional por no concordar el potencial humano con el esquema socio estructural que viene implementando esta organización, el personal docente y no docente mantienen sus propios valores, discordantes a los valores requeridos por su sistema cultural manteniendo su idiosincrasia y experiencia propia, reproduce parcialmente y de manera confusa las variables del sistema socio estructural vigente, presentándose una relación interesada y utilitaria. Presentándose barreras culturales que corresponden a esquemas del sistema autoritario paternalistas, que son coincidentes con los estilos gerenciales predominantes, logrando un nivel de adaptación entre estos dos elementos. Las creencias básicas compartidas no concuerdan con las creencias necesarias para adaptarse a un entorno competitivo. Estas creencias en relación con su entorno son de sumisión; en cuanto a la forma que adopta la naturaleza humana consideran que el trabajador es malo, flojo e irresponsable; en cuanto a la naturaleza de las

relaciones humanas se asume como de carácter individualista.

✓ ANGÉLICA SÁNCHEZ CASTRO; "Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en los Institutos Tecnológicos de la provincia de Chanchamayo 2008", Universidad Nacional del centro del Perú - Huancayo; tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación. La tesista arribó a las siguientes conclusiones:

- Los niveles de la Cultura Organizacional en los IST de la Provincia de Chanchamayo es caracterizada como burocrática por reflejar peculiaridades paternalistas, dominante que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues solo de esta forma se puede conseguir resultados eficaces. La misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes. Hay centralización del poder, distribución funcional y jerarquía de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas; el tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.

2.1.4. A Nivel Local.

✓ VILLAR CARBAJAL, ENIT IDA; "Cultura Organizacional de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco 2004", Universidad Nacional Hermilio

Valdizán; Tesis para optar Maestría en Salud Pública y Gestión Sanitaria. La tesista llegó a las siguientes conclusiones:

- Estableciendo un análisis multivariado se asume que los factores organizacionales como infraestructura, gestión de recursos humanos, estilo gerencial y estructura organizacional no se relacionan con el tipo de Cultura Organizacional afectiva.
 - La Cultura Organizacional de la Facultad de Enfermería es verticalista y burocrática, con carencia de promoción a la iniciativa y la innovación: trabajo rutinario y burocrático, escasa orientación al personal, reconocimiento, capacitación, bienestar, escasa orientación de estudiantes, otorgamiento de bienestar, etc., subordinado al cumplimiento de normas.
- ✓ SILVIA EDELMIRA MENDOZA RAMOS; “Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Huánuco periodo 2002”, Universidad Nacional Hermilio Valdizán; Tesis para optar el título profesional Licenciado en Administración. La tesista llegó a las siguientes conclusiones:
- En la Dirección Regional de Salud de Huánuco prima la cultura organizacional del estancamiento.
 - En la toma de decisiones de la Institución no se da participación plena a los trabajadores, de allí la falta de identidad con los objetivos institucionales.
 - En la Dirección Regional de Salud de Huánuco existe un excesivo número de directivos, normas, procedimientos,

manuales y controles para los trabajadores lo que responde a una administración de estancamiento.

- Los cambios organizacionales que se inician en la institución se quedan a la mitad del camino y no se logran por la falta de liderazgo y compromiso de los directivos y trabajadores.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Las teorías organizacionales fueron evolucionadas a través del tiempo y actualmente se utilizan en el contexto empresarial, considerando que no todas las aplican de la misma manera; esto depende de la misión, visión, políticas, estructura organizativa, cultura organizacional que englobe la empresa.

Al respecto MELÉNDEZ C. (2006: 122) menciona:

“Son muchas las teorías que explican los fenómenos organizacionales en diferentes redes y contextos, tales como: la teoría general de sistemas, la teoría del caos determinista, la teoría de la evolución, la teoría de la dependencia, entre otras, hasta llegar a la teoría de redes que resalta la importancia de interacción de las organizaciones para manejar la dependencia de recursos, intercambiar conocimientos, entre otros”.

Por ejemplo, en la teoría clásica se aplica una estructura totalmente vertical en donde el grado de subordinación se visualiza mediante un organigrama con la característica a quien reporta y a quien subordina, es totalmente burocrática, la división del trabajo se enfatiza en realizar las tareas individuales, deja a un lado el trabajo en equipo, el cual busca la comunicación para la solución de problemas de manera concreta.

Por otro lado la eficiencia de la aplicación de las teorías organizacionales va a depender del talento humano, de los recursos tecnológicos, materiales, mercadológicos y financieros. Con estas premisas la gestión gerencial obtiene el éxito aplicando las herramientas adecuadas a través de un plan de acción que garantice la eficiencia de la meta planteada. En consecuencia, podemos asumir que el estudio de la cultura organizacional integra la teoría organizacional, en el sentido que el talento humano se incorpora al comportamiento y conjunto de valores, creencias y culturas.

- **La Organización como un sistema abierto**

Al respecto SISTO C. (2005: 62). Manifiesta:

“La organización, como sistema constituye una interrelación de elementos, los que a su vez pueden entenderse como subsistemas, estos sistemas mantienen relaciones constitutivas con su entorno, obteniendo de él los elementos necesarios para su funcionamiento, y entregándole a éste los diversos productos de su actuar. En torno a ello, los sistemas organizacionales constantemente importan energía que deben relacionarse con su entorno para sobrevivir; de él obtiene los insumos necesarios para su vida como sistema. El insumo es alterado por el trabajo de la organización, he ahí el proceso organizacional, el que determina la generación de productos. Se comprenderán como productos a todo tipo de efectos del funcionamiento organizacional sobre el entorno”.

Según la teoría general todo sistema, está expuesto a la entropía, un continuo movimiento hacia la desorganización y el caos, siendo su evitación una de las principales tareas administrativas. Así, desde la perspectiva sistémica incorporada a la teorización y tecnologización organizacional, la organización resulta comprendida en un entramado de interacciones con el medio. Incluso sus propios elementos internos son importados del medio.

- **La cultura organizacional, un eje estratégico de cambio**

La cultura organizacional no debe ser permanente ni rígida; debe estar abierta al cambio, evolucionando de acuerdo al avance y cambios mundiales. Si las mismas no presentan dicha condición, el adaptarse al medio externo le es un asunto complicado; pues en un mundo cambiante como el actual, inmerso en la globalización, por ello se exige que las organizaciones se adapten a los cambios que se generen en su exterior para el logro de sus metas u objetivos implicando esto una gran necesidad por parte de las organizaciones de ajustarse al medio que les rodea, ya que de lo contrario, corren el riesgo de convertirse en organizaciones obsoletas, que no llenan las expectativas propias ni las de sus clientes, razón de ser de las mismas.

Al respecto PORTER, (2011: 59) acota:

“Los cambios que se producen al exterior de la organización, provocan reorientaciones para lograr su viabilidad y supervivencia, concibiéndose el cambio como la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno”.

De la misma manera D’ALESSIO, F. (2008: 222) menciona:

“Una organización que aspire ser altamente eficaz, efectiva y competitiva necesita basarse en la cultura organizacional, en la que confluyan los recursos humanos así como los materiales, ambos abocados al logro de metas u objetivos en común.”

Se puede afirmar entonces, que las organizaciones exitosas son aquellas que poseen una visión proactiva e innovadora, capaces de percibir, entender y asimilar los cambios y que ajustan sus creencias y valores a los nuevos valores organizacionales, siendo algunos de ellos: la gestión del conocimiento, las nuevas tecnologías, la responsabilidad social, la globalización económica,

la conciencia ambientalista, entre otros; adecuándose así efectiva y eficazmente a las demandas actuales del entorno.

Derivado del presente análisis cada empresa u organización es dueña de su propia cultura; la cual no se repite en otra organización, pues los miembros que conforman cada una presentan experiencias, valores, creencias, actitudes propias y características que los identifica; incluso esto sucede en empresas u organizaciones del mismo tipo.

Al respecto, CASTILLO, (2012: 55); opina:

“Las personas de una misma cultura comparten cierto número de experiencias. Otras de cultura diferente se desarrollan y viven en condiciones a menudo muy distintas, por lo que la pertenencia de un individuo a una cultura determinada afecta su percepción y las diferencias culturales son acompañadas de diferencias perceptuales”.

Visto de esta manera, los cambios se pueden catalogar como el producto de un crecimiento organizacional que se desarrolla cuando las empresas desean crecer y desarrollarse, pues de lo contrario la supervivencia de las mismas puede ponerse en entredicho, es más se dice que una empresa si no se adapta al cambio muere o desaparece.

2.3. BASE CONCEPTUAL N° 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1. HISTORIA

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad.

Hace 20 años se pensaba que las empresas eran en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

En años recientes los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

2.3.2. DEFINICIÓN

Al revisar todo lo concerniente a la cultura se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo de la investigación coinciden cuando relacionan la cultura organizacional tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto STEPHENS Robbins. (1996: 681) manifiesta:

“La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras”.

De la misma manera Robbins. (2008: 234) refiere:

“La cultura organizacional produce un amplio contexto en el que operan las organizaciones, este conforma el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional. De acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin, el comportamiento de los empleados (C) está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona, o $C = f(P; E)$. Parte de este entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja, la cual ofrece claves generales sobre la manera en que se comportara una persona con determinados antecedentes. Las acciones de los empleados se ven fuertemente influidas por los roles que se le asignan y el nivel de status acorde con ellos en las organizaciones reside otra poderosa fuerza determinante del comportamiento individual y grupal. La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno del trabajo en que los empleados desempeñan sus labores; la idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla pero está presente y es muy penetrante como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre a una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización”.

A lo mencionado se añade que la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados una visión definitoria de lo que representa la organización. Asimismo es importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad de sensación a sus miembros al mismo tiempo el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a

interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro parecerían confusos. Quizás más que otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelo a seguir.

Referente a lo comentado SCHEIN EDGAR. (1988: 56)

manifiesta:

“Cultura Organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Por su parte referente al tema OSWALDO MORALES. (2010: 156) destaca lo siguiente:

“La Cultura Organizacional que según las definiciones clásicas tiene un nivel superficial que puede ser observable (Forma de vestir, comportamiento, códigos orales y escritos, símbolos, ritos y otros) y un nivel de normas y valores (Filosofía, forma de hacer las cosas) y un nivel más profundo donde se encuentran las asunciones básicas más cercanas al inconsciente y a los sentimientos, es un concepto complejo al cual los autores se han acercado utilizando elementos de la antropología, psicología y el comportamiento organizacional”.

En tanto HELLRIEGEL Don/ SLOCUM John. (2004: 378)

mencionan:

“La Cultura Organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.

2.3.3. ELEMENTOS Y NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- **Los valores.-** Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- **Las costumbres.-** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos.-** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- **Historias.-** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.
- **Héroes.-** Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

Con relación a los elementos BOHANNAN (2006: 98)

Manifiesta:

“En la sociedad actual existe un pluralismo cultural, ya que las culturas surgen a través de aislamientos psicológicos y sociológicos en los cuales los elementos de la cultura organizacional son: territorio, las creencias, cosmovisión o

significados compartidos (presunciones básicas), los valores, la comunicación y los productos materiales (artefactos) y formales (marcas). Por otra parte, estos elementos aglutinan a otros "subelementos", como cuando al hablar de "creencias" lo hacemos incluyendo la religión, los mitos, la filosofía, la ideología y en general, la cosmovisión o visión del mundo.

Entre otros elementos de la cultura organizacional se encuentran la arquitectura, forma de vestir, patrones de comportamiento, historias, ceremonias, lenguaje y características inobservables como, normas, presunciones, etc".

Con relación a los niveles de la cultura organizacional se presenta tres niveles, tal como se explica a continuación:

- **El primer nivel.** Corresponde el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.
- **El segundo nivel.** Corresponde a los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización, su identificación se da a través de entrevistas con los miembros-claves de la organización.
- **El tercer nivel.** Es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente

2.3.4. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Cultura Burocrática.-** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación

establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir "según el libro" y seguir los procedimientos legalistas.

- **Cultura de Clan.-** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores.

- **Cultura Emprendedora.-** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.
- **Cultura de Mercado.-** En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

2.3.5. IMPORTANCIA

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Las organizaciones son las expresiones de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

2.3.6. FUNCIONES

Al respecto EDGAR SCHEIN. (1988: 60); Establece las siguientes funciones:

- Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno.
- Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales.
- En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas.
- Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.

Por su parte STEPHENS Robbins. (1996: 687) manifiesta:

“La cultura desempeña diversas funciones dentro de una Organización: En primer lugar tiene un papel de definición de límites, es decir crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último la cultura sirve como mecanismo de

control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados”.

2.3.7. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Al respecto STEPHENS Robbins. (1996: 681,682) sugiere

las siguientes características:

- **Innovación y asunción de riesgos.-** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle.-** Grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados.-** Grado hasta donde la Administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas.-** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- **Orientación al equipo.-** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía.-** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

Por su parte FRANCO, D. (2008:16) menciona las

principales características de la cultura organizacional:

- **Identidad de sus miembros:** es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como todo y no solo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no personas.
- **Enfoque hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajan de maneras coordinadas e independientes.
- **El control:** establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

2.3.8. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Al respecto STEPHENS Robbins. (1996: 685,686) da a conocer las siguientes clasificaciones:

- ♦ **Cultura Débil.-** Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.
- ♦ **Cultura Fuerte.-** Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

Respecto a lo mencionado anteriormente se distinguen ciertos aspectos que caracterizan a la cultura débil, los cuales son:

- La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.
- Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
- Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.
- La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.

Se debe entender a la cultura débil, como aquella donde las personas están como "encerradas" porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus

conocimientos por lo que han sido bloqueados; además, con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas, sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa.

En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

Por su parte los aspectos que caracterizan a la cultura fuerte son:

- La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- Los miembros se identifican con la organización en su conjunto.
- Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
- La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo.

- Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Dentro de la cultura fuerte, existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda, pero los mismos empleadores se prestan a ayudarles. Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de cómo mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la entidad.

2.3.9. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional presenta las siguientes dimensiones:

▪ COMUNICACIÓN.

Es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Puede ser comunicación interna, entre los miembros o empleados, dentro de los espacios colectivos que ofrece una organización. O viceversa, comunicación externa.

La comunicación organizacional se divide en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable.

▪ **CAPACIDADES DIRECTIVAS.**

Engloba diferentes temas como son: capacidades de un buen director, inteligencia colectiva, inteligencia emocional, negociaciones, innovación y creatividad.

Los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas:

Las habilidades técnicas: son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.

Las habilidades de trato personal: consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

Las habilidades conceptuales: son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas.

Sin duda la competencia personal más importante para el administrador es la actitud.

▪ **IDENTIDAD.**

Es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional.

La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional así como la conciencia descansa sobre los reclamos conflictivos del inconsciente. La identidad organizacional es la formación de un compromiso teniendo en cuenta los objetivos contradictorios de los miembros de la organización. Es un producto de la cultura organizacional, de su historia, de la psicología de sus miembros y de la psicología de los líderes actuales, los pasados y los que vendrán. Consiste en estructuras repetitivas de la intersubjetividad que se encuentra en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, que son en principio dirigidas por estimaciones y expectativas inconscientes que influyen las decisiones y acciones organizacionales. Cuando algo funciona mal entre las personas de las organizaciones, puede ser a causa de las obligaciones y tensiones psicológicas entre ellos. Adentrarse en las dimensiones psicológicas inconscientes de la identidad organizacional en conflicto, es esencial para restaurar completamente la eficacia.

En síntesis la identidad organizacional es un marco para interpretar los sentimientos y experiencias organizacionales

basadas en relaciones propias y de otros. Nace de la fusión de la identidad corporativa y la cultura organizacional, a lo que se une el estilo propio de cada organización, el cual no suele ser reflejado ni tenido en cuenta.

La identidad organizacional se construye desde el sentir de la organización. De nada valen los aspectos escritos que no se ponen de manifiesto en el día a día de los equipos; lo que vale es lo que se respira dentro de la organización.

▪ **RECONOCIMIENTOS/INCENTIVOS.**

Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

Lo que se pretende obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa, Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores, Los planes deben tener la

capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están:

Motivar al empleado a ser lo más productivo posible, promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc., retener el personal valioso, desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa traer el mejor recurso humano disponible en el mercado, Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

2.3.10. VENTAJAS.- Dentro de todo sistema la cultura organizacional posee las siguientes ventajas:

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

2.3.11. DESVENTAJAS.- A continuación se menciona las desventajas que genera la implementación de la cultura organizacional:

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

2.3.12. CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

La cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos, a los cuales los expertos le dan una ponderación significativa. Sin embargo los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa. Esto, puede dar resultados en una organización y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales, de gestión y humanos y de éstos con el entorno.

2.4. BASE CONCEPTUAL N° 2: DESEMPEÑO LABORAL

2.4.1. DEFINICIÓN

D'VICENTE (1997: 87) al referirse a desempeño laboral manifiesta:

“El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir”.

Por su parte CHIAVENATO (2000: 236), define:

“El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento”.

Al respecto STONER. (1994: 123) Afirma:

“El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.”

A lo mencionado se añade que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y

la productividad para analizar a cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Referente a lo comentado CHIAVENATO Idalberto. (2000: 357) manifiesta:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc”.

2.4.2. HISTORIA

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre tuvo que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades, y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos y esa tendencia dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines. De modo pues, que para efectuar determinadas labores de forma eficiente es necesario la aplicación de un liderazgo apropiado, en tanto que éste es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano, a fin de

iniciar y desarrollar las actividades de los procesos claves satisfactoriamente. Sin embargo, esos objetivos de la organización sólo puede alcanzarse si los subordinados los conocen y logran identificarse con ellos.

2.4.3. COMPONENTES

- **Estándares o parámetros de desempeño**

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

- **Medición del desempeño**

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en

términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

2.4.4. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

- **COMPETENCIAS.-** Son las capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la organización o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo. Así, una persona es competente cuando:
 - ✓ Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
 - ✓ Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.
- **MOTIVACIÓN.-** Es un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada organización, pero tiene sus peculiaridades; la realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

El concepto motivación lo conforma la palabra motivo y acción, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al máximo debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el motivo que lo lleve a la acción.

Sugerencias que pueden mejorar esta situación son:

- ✓ Mejorar la comunicación entre empleados y empresa
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Buscar la conciliación entre trabajo y familia
- ✓ Reconocer el trabajo de los empleados
- ✓ Mostrar interés por las necesidades del empleado

- ✓ Establecer retos constantes para evitar la rutina
 - ✓ Crear equipo
 - ✓ Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.
- **RENDIMIENTO.-** Es el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles; el concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión. Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad; suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno.

Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

2.4.4. IMPORTANCIA

- Permite implantar nuevas políticas de compensación.
- Mejora el desempeño.
- Ayuda a tomar decisiones de ascensos o ubicación.
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.
- Detecta errores en el diseño del puesto.
- Ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

- Valida y redefine las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su rendimiento.

2.4.5. VENTAJAS

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

2.4.6. DESVENTAJAS

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

2.4.7. RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas. El desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura en la organización es por eso que es importante conocer la cultura de la organización, es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación.

2.5. DEFINICIONES DE TÉRMINOS

- ❖ **COMUNICACIÓN INTERNA.-** Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

- ❖ **VALORES INSTITUCIONALES.-** Son elementos de la cultura empresarial propios de cada compañía; son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una Empresa, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones. Hablamos de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta y que se propone tener como característica distintiva de posicionamiento y/o sus variables competitivas. Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo, entendiendo que éstos aseguran el éxito de la Empresa según la intensidad con que se vivan.
- ❖ **TRABAJO EN EQUIPO.-** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.
- ❖ **HABILIDAD GERENCIAL.-** Es el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.
- ❖ **LIDERAZGO GERENCIAL.-** Es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la gerencia está

buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas organizacionales.

- ❖ **INTELIGENCIA GERENCIAL.-** Es la capacidad de alcanzar el objetivo en tiempo y forma mediante un modelo de gestión que contenga indicadores del éxito y su monitoreo con la realidad y con el plan. La inteligencia es una propiedad de la mente, que es el software que hace funcionar al cerebro, convirtiendo las experiencias sensoriales en conceptos y en reglas de actuación; que luego se archivan en la memoria.
- ❖ **MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.-** Son dos herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, el impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso con la misión, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión. Una buena declaración de misión y visión puede tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los funcionarios.
- ❖ **BIENESTAR DEL PERSONAL.-** Es una herramienta estratégica para las empresas, cuando es prioritario, hay ocho veces más probabilidades de contar con empleados comprometidos. Un nuevo estudio acaba de revelar que promover el bienestar del personal

dentro de una compañía va mucho más allá del mejoramiento de la salud física y psicológica de los empleados, mostrando sus verdaderos beneficios en el momento en el que es comprendido de una manera más amplia e integrado adecuadamente dentro de la estrategia global.

- ❖ **COMPROMISO.-** Es la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización; los colaboradores con un alto compromiso tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido.
- ❖ **SISTEMA DE RECOMPENSAS.-** Son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo, las recompensas a los empleados pueden ser tangibles o intangibles, y pueden incluir bonos financieros, reconocimiento, un papel más importante en la toma de decisiones o la oportunidad para el desarrollo profesional. El reconocimiento positivo en el lugar de trabajo tiene varios beneficios para una empresa, como la conservación de empleados; los sistemas de recompensa a los empleados alientan a los trabajadores a estar más motivados para alcanzar mayores niveles de rendimiento.
- ❖ **APRECIO Y CONSIDERACIÓN.-** Son factores muy importantes que se hace a alguien por sus cualidades en el logro de los objetivos de la organización, valoraciones positivas que contribuyen obtener mejores resultados.
- ❖ **CAPACIDADES.-** Son el conjunto de las habilidades, destrezas, aptitudes o potencialidades de orden físico, mental y social de un individuo que le permiten desempeñarse en un trabajo habitual.

- ❖ **HABILIDADES.-** Son innatas a toda persona, hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.
- ❖ **DESTREZA.-** Es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. Ya que Contar con conocimientos teóricos ya no es suficiente, los empleados también deben contar con ciertas destrezas y habilidades para el trabajo en equipo; esto constituye una nueva exigencia de parte de las compañías.
- ❖ **PARTICIPACIÓN.-** Es la acción libre de involucrarse en el desarrollo de una actividad o proyecto, la toma conjunta y solidaria de decisiones en pos de un objeto común, con responsabilidad compartida. Donde se busca el bien común para la institución, para su sector y también buscan ayudar al desarrollo del país por medio de las acciones que en conjunto llevan al cabo.
- ❖ **COOPERACIÓN.-** Es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.
- ❖ **DESEO DE SUPERACIÓN.-** Es el interés de no permanecer estático o no conformarnos solo con lo que tenemos o somos, de subir cada vez más en los niveles en que estamos situados en cada una de las actividades que realizamos o situaciones en que vivimos, buscando cada vez ser un poquito mejores. El deseo de superación nos hace buscar mayor nivel cultural, económico, social, familiar, laboral, y

demás. No nos permite ser conformistas, nos da una sana ambición por lograr mejores cosas.

- ❖ **ENTUSIASMO.-** Es la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado. El entusiasmo puede entenderse como el motor del comportamiento; quien está entusiasmado con algo, se esfuerza en sus labores y exhibe una actitud positiva ya que tiene un objetivo por cumplir. Un trabajador redoblará sus esfuerzos si sabe que puede acceder a un aumento de salario gracias a un buen desempeño; en cambio, si descubre que cualquier esfuerzo será en vano, es probable que pierda el entusiasmo.
- ❖ **CONDUCTA.-** Es el conjunto de actos, comportamientos, exteriores de un ser humano y que por esta característica exterior resultan visibles y plausibles de ser observados por otros.
- ❖ **PRODUCTIVIDAD LABORAL.-** Se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. Se sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales.
- ❖ **DESARROLLO PERSONAL.-** Es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí

mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

❖ **LOGRO DE RESULTADOS.**- Es una de las competencias con las que cuenta todo individuo o equipo de proyecto que genera resultados exitosos. La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto dentro de las expectativas esperadas. Por esto, esta es una de las competencias sobre la cual una organización debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus proyectos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL Y TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. NIVEL.- El presente informe de Investigación es de nivel Descriptivo/Correlacional, porque se describió la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

3.1.2. TIPOS.- El presente informe de investigación se caracteriza por estar inmerso a los siguientes tipos, las cuales se mencionan a continuación:

3.1.2.1. Por su alcance temporal.- El presente informe de investigación es de tipo seccional o sincrónica, porque la investigación que se desarrolló es un periodo aproximado de 8 meses a un año.

3.1.2.2. Por su profundidad.- El informe de investigación es de tipo descriptiva, ya que se describió la estrecha relación existente entre Cultura Organizacional y desempeño laboral.

3.1.2.3. Por su amplitud.- El ámbito de estudio del presente informe de investigación es de tipo micro administrativa, ya que está delimitada en la Gerencia Regional de Planeamiento,

Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

3.1.2.4. Por su fuente.- El presente informe de investigación es de tipo mixta, porque se utilizó datos primarios (datos brindados directamente de la institución para nuestro interés) y a su vez datos secundarios (fuentes secundarias: libros, tesis, internet, otros).

3.1.2.5. Por su carácter.- El presente informe de investigación es de tipo cuantitativa, porque se utilizaron métodos, técnicas, instrumentos, cuadros estadísticos para la recolección y procesamiento de datos.

3.1.2.6. Por su naturaleza.- El presente informe de investigación es de tipo documental, porque se recurrió a la institución para que nos brinden toda la información que se requiere en cuanto al cumplimiento de los valores, registro de asistencia, así analizar y sacar la información relevante.

3.1.2.7. Por su marco.- El presente informe de investigación es de campo, porque los investigadores se constituyeron a la institución materia de estudio (Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco) para recoger información a través del acopio de datos.

Al respecto Carlos Sabino. (1986: 77) define la investigación de campo de la siguiente manera:

“...Son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo...”

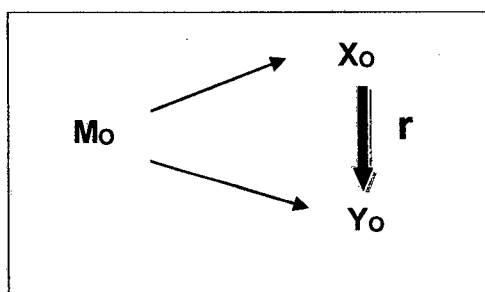
3.1.2.8. Por los estudios a los que dan lugar.- El presente informe de investigación es evaluativa, porque se evaluó los valores, normas practicados por el personal y cómo repercute esto en el desempeño laboral; a su vez se hizo uso de encuestas para obtener información para el procesamiento de datos.

3.1.2.9. Por el objeto a la cual se refiere.- El presente informe de investigación es disciplinaria porque nos basamos en el estudio específico del comportamiento del personal en relación a los valores; a su vez institucional, porque es la organización el espacio donde se realiza todo el informe.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. DISEÑO.- El diseño del presente informe de investigación es no experimental, con su variante transeccional o diacrónica.

3.2.2. ESQUEMA.- El esquema del diseño se detalla a continuación.



DONDE:

- **Mo:** Muestra
- **Xo:** Variable independiente (Cultura Organizacional)
- **r :** Relación
- **Yo:** Variable dependiente (Desempeño Laboral)

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN.- La población del presente informe de investigación es de 88 trabajadores, lo cual se detalla a continuación:

CUADRO N° 1

TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO DISTRIBUIDOS POR ÁREAS – 2014

N°	ÁREAS	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	
01	GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL	Abel Terry Egúsquiza	Gerente General	
02		Doris Cárdenas Cayco	Secretaria	
03		Dionicio Quispe Vilca	Auxiliar de oficina	
04		Albert Huansi Ramírez	Practicantes	
05		Rosmery Alvarado Chávez		
06	SUBGERENCIA GENERAL DE PRESUPUESTO Y TRIBUTACIÓN	José Pinto Jara	Sub Gerente	
07		Ericka Alvarado Benavides	Secretaria	
08		Richard Velásquez Morales	Técnicos Administrativos	
09		Melina Cuellar Leandro		
10		Miguel Echevarría Morales		
11		Melissa Jessica Cruz Ordoñez		
12		Gisela Salas Cuellar	Jefes de Unidad	
13		Luis Villavicencio Leon		
14		Zaida Gabriel Suarez		
15		Beatriz Matos Herrera	Asistentes Administrativos	
16		Andrea Santiago Cruz		
17		Dick Castañeda Aguilar	Coordinador del MEF	
18		SUBGERENCIA GENERAL DE FORMULACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN	Oscar Dias Davila	Subgerente
19			Liz Perez Cruz	Economistas
20			David Almerco Castillo	
21	Sonia Albornoz Soto			
22	Javier Chavez Nieves			
23	Madelein Nieves Quiñones			
24	Percy Vasquez Lima			
25	Fariza Morales Rojas			
26	Lenin Cabello Nieto		Bachiller Economía	
27	Maximiliano Cruz Huacachino		Ingenieros	
28	Rosela Puchuc Solano			
29	Marcos Salas Huarac			
30	Harold Rivera Berrospi			
31	Lindemberck Meza Haro			
32	Javier Montoya Nuñez		Arquitecta	
33	Anny Montellanos Laos			
34	Liz Perez Cruz		Técnica Contabilidad	
35	Nilton Sobrado Gomez	Tec. Ingeniero		
36	Bianca Chávez Rojas	Practicante		
37	SUBGERENCIA GENERAL DE PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN	Arturo Villugas León	Subgerente	
38		Fabiola Chagua Mapartida	Secretaria	
40		Domingo Trujillo Robles	Evaluadores	
41		Alberto Paipay Aplaya		
42		Marcial Chilquillo Ñañez		
43		Yina Castañeda Brancacho		
44		Chearles Llanos Ronquillo		
45		Cecilia Casimiro Galarza	Banco de Proyectos	
46		Fredy Ureta Alania		
47		Joel Rosas Echevarria	Asist. Administrativo	
48			Diana Ponce Campos	Practicante

50	SUBGERENCIA GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTADÍSTICO	David Martinez y Huaman	Subgerente	
51		Catia Tarazona Eusebio	Secretaria	
52		Antonny Davila Chucuyauri	Especialista PAD	
53		Sully Godoy Dominguez	Espe. Estadística	
54		Gamaniel Suarez Ureta	Espe. Administrativo	
55		Lucy Katya Mendoza Ronquillo	Asistentes Administrativos	
56		José Gabriel Caldas		
57		Juri Taquio Troncos		
60		Sindy Cayco Nieto	Practicante	
61		Alan Bravo Becorena	Subgerente	
62	SUBGERENCIA GENERAL DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	Karla Beltran Javier	Secretaria	
63		Gilmar Céspedes Berrospi	Espe. Racionalización	
64		Esteban Sumaran Herrera	Espe. Administrativo	
65		Pedro Cardozo Sanabria	Espe. PAD	
66		Edith Cajahuanca Ramirez	Ing. Sistemas e Infor.	
67		Lucky Abundo Arias	Espe. Sistemas en Informática	
68		Arturo Maldonado	Coordinador	
69		Rocio Vicente Robles	Asist. Administrativo	
70		Luis Escobal Segundo	Analista de Redes	
71		Brayan Calero Lazarte	Tec. Informáticos	
72		Italo Lama Enrique		
73		Abel Reyes Acuña	Tec. En Soporte	
74		Roxana Matta Silvestre	Practicante	
75		SUBGERENCIA GENERAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Teofanes Huerta Ureta	Subgerente
76			Haydi Baldan Leandro	Secretaria
77			Felipe Victorio Laureano	Ingeniero Agrónomo
78			Rosa Dueñas Antaurco	
79			Mario Mitsuta Nonogawa	Economistas
80	Sonia Albornoz Soto			
81	Efrain Santiago Chavez		Asistente General	
82	Jose Vladimir Palomino		Esp. SIG-ZEE	
83	Judith Palacios Soto		Asistente SIG	
84	Evelyn Celis Chamorro		Asist. Administrativo	
85	Carlos Noreña Pérez		Chofer	
86	Milton Prudencio Acosta		Especialista ZEE-OT	
87	Wilmeht Canteño Albornoz		Comunicador	
88	Wilber Fernandez Ramos			

FUENTE: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

ELABORADO: Investigadores

3.3.2. MUESTRA.- La muestra del presente informe de investigación es una muestra poblacional, conformada por 88 trabajadores.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para el recojo de datos durante el trabajo de campo se mencionan en el siguiente cuadro:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN/USO
Encuesta	Cuestionario	* Trabajadores
Entrevista	Guía de entrevista	* Gerente

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.5.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.- Los datos recogidos durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva como los gráficos estadísticos y cuadros estadísticos.

3.5.2. PRESENTACIÓN DE DATOS.- Los datos procesados fueron presentados a través de cuadros y gráficos estadísticos.

CÁPÍTULO IV

RESULTADOS

Luego de haber concluido con la etapa de recolección de datos durante el trabajo de campo, a continuación los mismos son procesados de forma adecuada para su posterior presentación en cuadros estadísticos, gráficos y el análisis e interpretación correspondiente.

4.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO.

CUADRO N°01

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

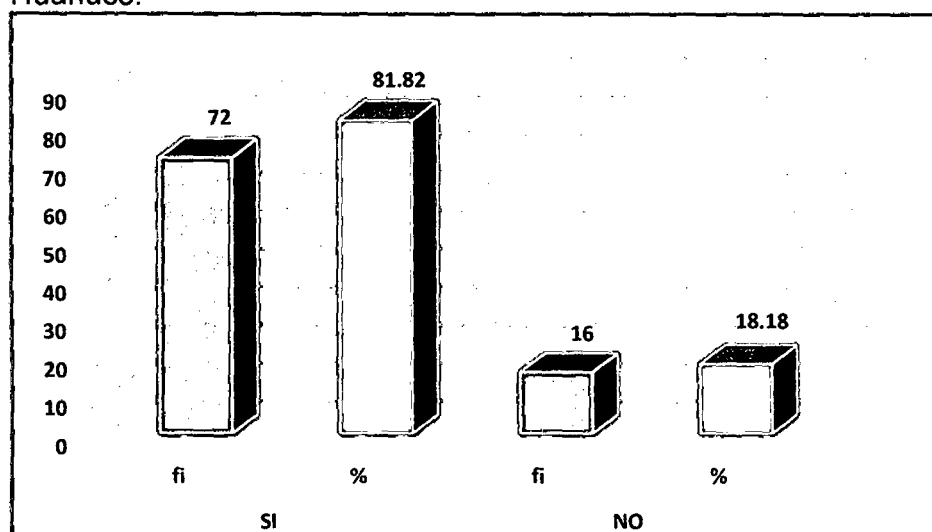
¿Usted cree que al incrementar la práctica de la comunicación interna aumentará tu capacidad como trabajador?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
72	81.82	16	18.18

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°01

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N° 01

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

72 Trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 81.82% del total de la muestra, manifestaron que al incrementar la práctica de la comunicación interna aumentará su capacidad como trabajador, mientras que 16 trabajadores que representa el 18.18% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores al incrementar la práctica de la comunicación interna aumentará la capacidad como trabajador; ya que la comunicación permanente entre el personal de una organización es básica para el éxito de ésta, sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección, es imprescindible que todo el personal de la empresa al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos

planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea. Cuanta más información tengan los trabajadores, mejora el trabajo en equipo y el trabajo individual, los empleados se sienten más íntegros con la organización.

Si no existe una buena comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige, esta situación normalmente inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar. A esto se corrobora la opinión del Gerente Regional quien manifestó que el fin supremo de una gestión institucional pública está orientada a dar un buen servicio hacia la población para la mejora de la calidad de vida y para esto es necesario e importante que los trabajadores conlleven una buena comunicación.

CUADRO N°02

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la segunda pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

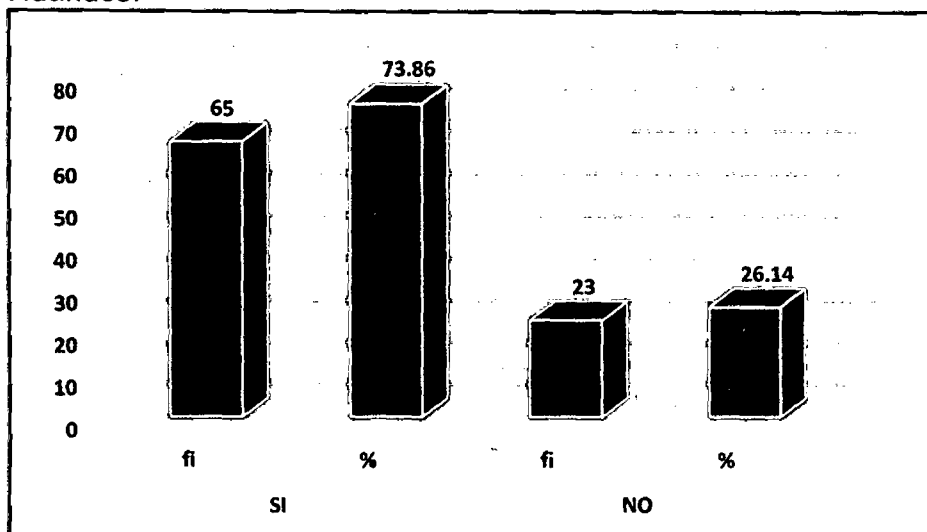
Si disminuye la práctica de valores institucionales en su área de trabajo, ¿cree usted que cambiará tu conducta laboral?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
65	73.86	23	26.14

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°02

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la segunda pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°02
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

65 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 73.86% del total de la muestra, manifestaron que si disminuye la práctica de valores institucionales en su área de trabajo, cambiará su conducta laboral. Mientras que 23 trabajadores que representa el 26.14% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores si disminuye la práctica de valores institucionales en su área de trabajo, cambiará su conducta laboral; ya que son elementos de la cultura empresarial, propios de cada organización, enunciados que guían el pensamiento y la acción del personal, que se convierten en creencias arraigadas que definen

comportamientos de las personas y les indican claramente pautas para la toma de decisiones. Hablamos de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta y que se propone tener como característica distintiva de otras.

Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañar en el día a día al desarrollo del trabajo, entendiendo que éstos aseguran el éxito según la intensidad con que se vivan.

CUADRO N°03

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la tercera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

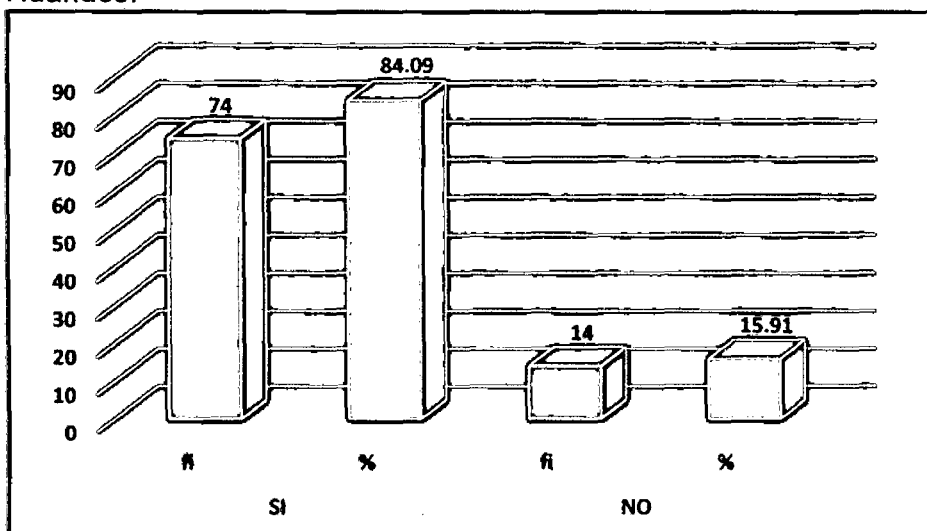
¿Cree usted que a mayor trabajo en equipo en su área laboral incrementará tus habilidades?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
74	84.09	14	15.91

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°03

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la tercera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°03

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

74 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 84.09% del total de la muestra, manifestaron que a mayor trabajo en equipo en su área laboral incrementará sus habilidades. Mientras que 14 trabajadores que representa el 15.91% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores a mayor trabajo en equipo en su área laboral incrementará sus habilidades; ya que tiene un impacto positivo bidimensional, no sólo se trata de obtener tiempos más cortos en todos los procedimientos realizados, sino también de obtener resultados de mayor calidad y consistentes con las metas trazadas. En otras palabras se obtiene un beneficio cualitativo y cuantitativo

como producto del trabajo sinérgico bien encaminado. Toda organización debe considerar seriamente el trabajo en equipo, no solamente como algo ocasional, sino como una práctica diaria sistematizada y bien reglamentada. Cuando se consigue esto, los resultados son óptimos en tiempos breves que finalmente son altamente valorados por los usuarios que reciben el servicio, a la par de crear un ambiente laboral amigable y distendido que tiene un impacto positivo en el estado de ánimo de los trabajadores y personal de la organización. Además es importante mencionar que el éxito depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

CUADRO N°04

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la cuarta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

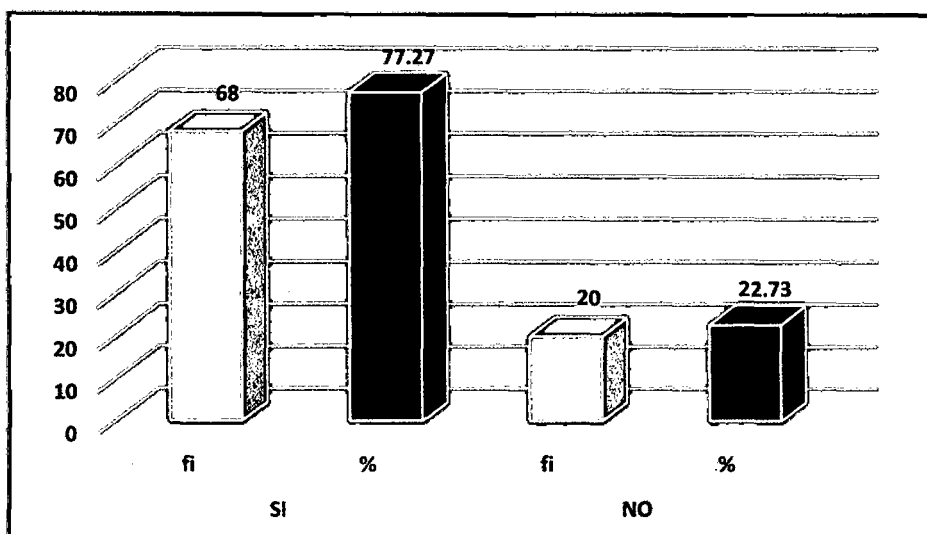
¿Usted cree que al incrementar el trabajo en equipo mejorará tus destrezas como trabajador?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
68	77.27	20	22.73

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°04

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la cuarta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°04
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

68 trabajadores en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 77.27% del total de la muestra manifestaron que al incrementar el trabajo en equipo mejorará sus destrezas como trabajador. Por su parte 20 trabajadores que representan el 22.73% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores al incrementar el trabajo en equipo mejorará sus destrezas como trabajador; ya que fomentar el trabajo en equipo es crear una cultura en la que prime el valor de la colaboración. En un entorno donde la gente entiende y cree que el pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa. La gente reconoce e incluso asimila,

la creencia de que "ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros". Esto permite aumentar considerablemente la calidad de trabajo individual y en conjunto. Además, esta unión permite que las ideas sean también mejores y por ende las destrezas como trabajador mejora considerablemente.

CUADRO N°05

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la quinta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

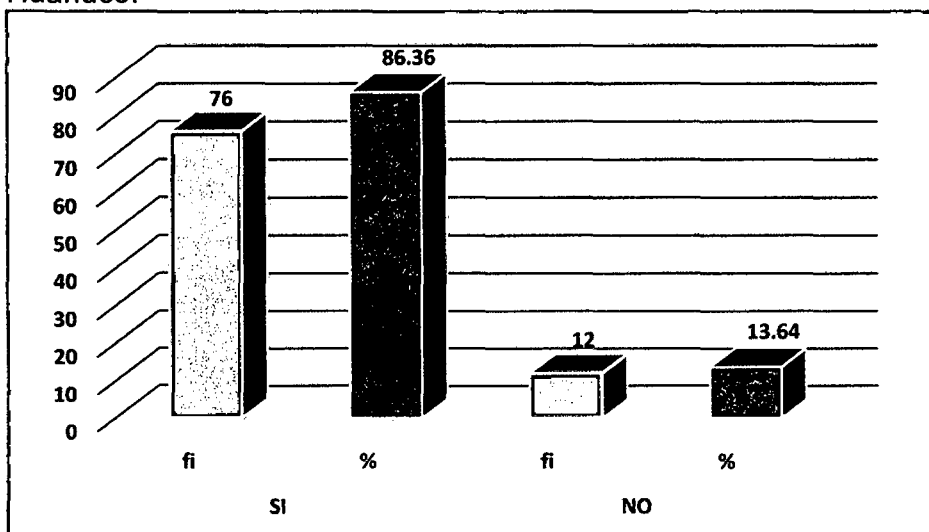
¿Considera usted que al desarrollar la habilidad gerencial se incrementará la participación del personal en la toma de decisiones?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
fi	%	fi	%
76	86.36	12	13.64

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°05

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la quinta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°05
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

76 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 86.36% del total de la muestra, manifestaron que al desarrollar la habilidad gerencial se incrementará la participación del personal en la toma de decisiones. Mientras que 12 trabajadores que representa el 13.64% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores al desarrollar la habilidad gerencial se incrementará la participación del personal en la toma de decisiones; ya que para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades; involucrar el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas

propias del cargo o área específica que ocupa, interactuar y cooperar efectivamente con los empleados a su cargo, formular ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. Es por ello que todo gerente debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales, lo cual se verá reflejado en el desempeño laboral suyo y por ende de todo los trabajadores.

CUADRO N°06

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la sexta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

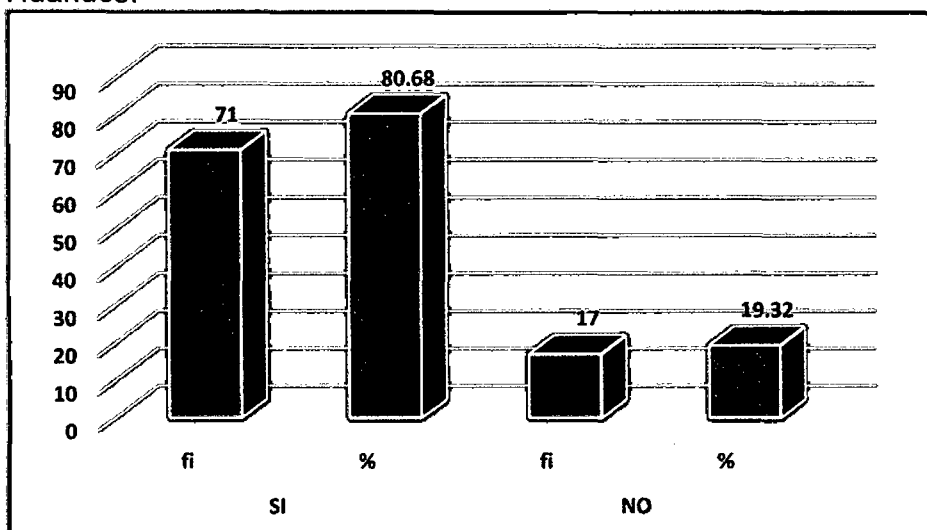
Si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo ¿Cree usted que disminuirá el logro de resultados?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
71	80.68	17	19.32

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°06

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la sexta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°06
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

71 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 80.68% del total de la muestra, manifestaron que si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo disminuirá el logro de resultados. Mientras que 17 trabajadores que representa el 19.32% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo disminuirá el logro de resultados; ya que el liderazgo gerencial es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una organización mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad, La preocupación de los directivos y

gerente debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y que transmita seguridad. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo y especialmente el desarrollo personal. A esto se complementa la opinión del Gerente Regional quien manifestó que el liderazgo gerencial es el empoderamiento que la institución otorga a los empleados, con la finalidad de dirigir procesos en función a objetivos y metas.

CUADRO N°07

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la séptima pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

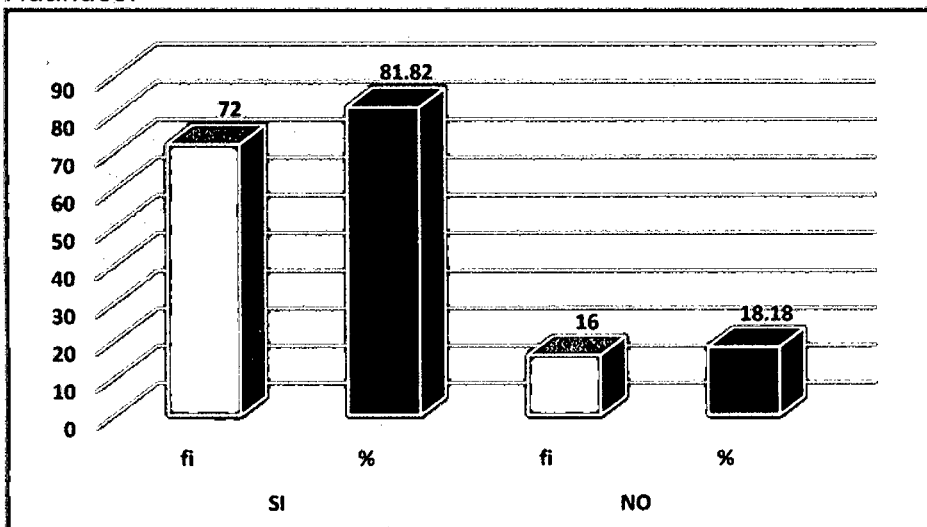
¿Usted cree que a mayor inteligencia gerencial aumentará la productividad en su área de trabajo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
72	81.82	16	18.18

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°07

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la séptima pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°07
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

72 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 81.18% del total de la muestra, manifestaron que a mayor inteligencia gerencial aumentará la productividad en su área de trabajo. Mientras que 16 trabajadores que representa el 18.18% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores a mayor inteligencia gerencial aumentará la productividad en su área de trabajo, porque inteligencia se basa en la capacidad de alcanzar el objetivo en tiempo y forma mediante un modelo de gestión que contenga indicadores del éxito. La inteligencia es una propiedad de la mente, Un gerente que busque trabajar con inteligencia gerencial debe ser congruente, Es decir lo

que quiere, piensa, dice y hace está alineado a lo que busca, debe ser responsable de sus actos, evitar los costos de sus errores, buscar que sus decisiones no tengan un efecto secundario negativo que afecte a los demás y si el resultado es malo, asume con responsabilidad sus consecuencias buscando una solución efectiva en corto tiempo, Delega y motiva, convierte al grupo en un verdadero equipo de alto rendimiento. A todos les comparte la responsabilidad. Todo ello se ve reflejado directamente con la productividad de los trabajadores.

CUADRO N°08

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la octava pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

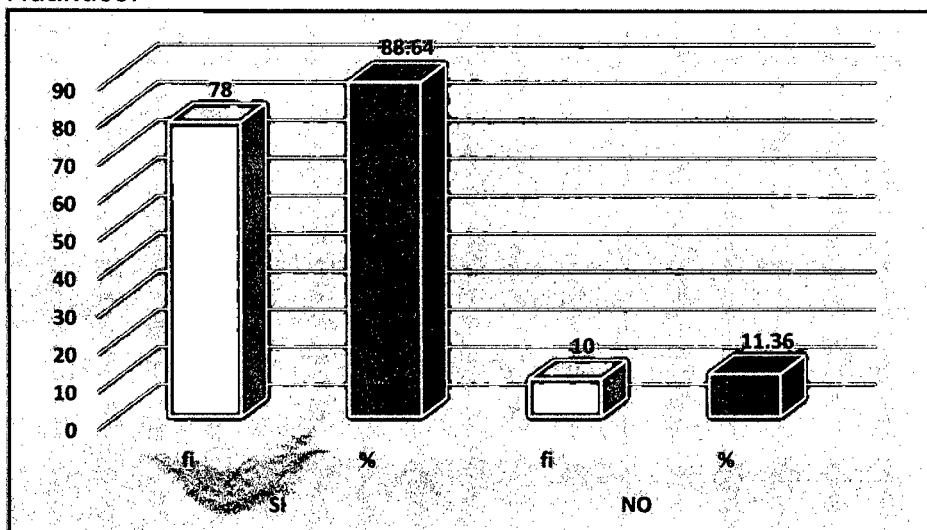
A mayor conocimiento de la misión y visión institucional, ¿Cree usted que se incrementará el logro de resultados?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
78	88.64	10	11.36

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°08

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la octava pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°08

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

78 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 88.64% del total de la muestra, manifestaron que a mayor conocimiento de la misión y visión institucional se incrementará el logro de resultados. Mientras que 10 trabajadores que representa el 11.36% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores a mayor conocimiento de la misión y visión institucional se incrementará el logro de resultados; ya que son dos herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo, la misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión

está determinado por varios elementos como el compromiso, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos. Podemos definir a la visión como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo. De esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr.

CUADRO N°09

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la novena pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

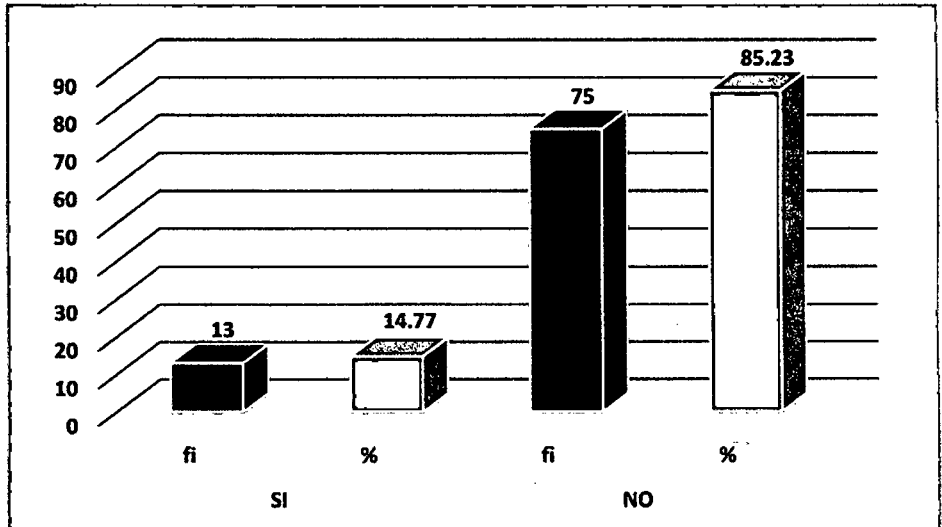
A falta de identidad con la visión y misión, ¿Cree usted que se obtendrá mayor cooperación entre el personal?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
fi	%	fi	%
13	14.77	75	85.23

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°09

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la novena pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°09

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

75 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 85.23% del total de la muestra, manifestaron que a falta de identidad con la visión y misión no se obtendrá mayor cooperación entre el personal. Mientras que 13 trabajadores que representa el 14.77% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores a falta de identidad con la visión y misión no se obtendrá mayor cooperación entre el personal; ya que la cultura organizacional descansa sobre la identidad, así como la conciencia descansa sobre los reclamos conflictivos del inconsciente. La identidad organizacional es un producto de la cultura organizacional, de su historia, de la psicología de sus miembros y

de la psicología de los líderes actuales, los pasados y los que vendrán. Consiste en estructuras repetitivas que se encuentra en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, que son en principio dirigidas por estimaciones y expectativas inconscientes que influyen las decisiones y acciones organizacionales. La identidad organizacional se construye desde el sentir de la organización; de nada valen los aspectos escritos que no se ponen de manifiesto en el día a día de los equipos; lo que vale es lo que se respira dentro de la organización. Por lo tanto la cooperación entre el personal será deficiente si no hay una identidad con la misión y visión de la organización.

CUADRO N°10

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

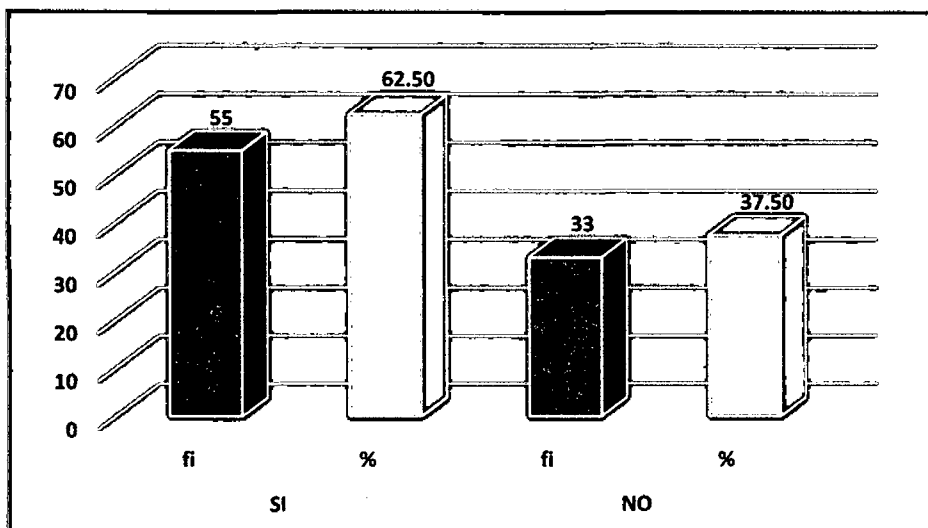
¿Cree usted que el bienestar del personal está relacionado directamente con el deseo de superación en su trabajo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
fi	%	fi	%
55	62.50	33	37.50

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°10

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°10

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

55 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 62.50% del total de la muestra manifestaron que el bienestar del personal sí está relacionado directamente con el deseo de superación en su trabajo. Por su parte 33 trabajadores que representan el 37.50% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para más de la mitad de los trabajadores el bienestar del personal está relacionado directamente con el deseo de superación en su trabajo. Ya que promover el bienestar dentro de una organización va mucho más allá del mejoramiento de la salud física y sicológica de los

empleados, permite que ellos se sienten comprometidos, motivados y creativos dentro del lugar de trabajo.

El bienestar del personal no solo es una herramienta que puede obtener resultados muy positivos si es bien manejada, sino que constituye también un elemento clave para la supervivencia de una organización. Las organizaciones tienen que revisar sus estrategias para asegurarse de que el bienestar en el sitio de trabajo esté entretejido dentro de sus planes, ya que las organizaciones que no lo hagan tendrán que luchar por sobrevivir.

CUADRO N°11

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima primera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

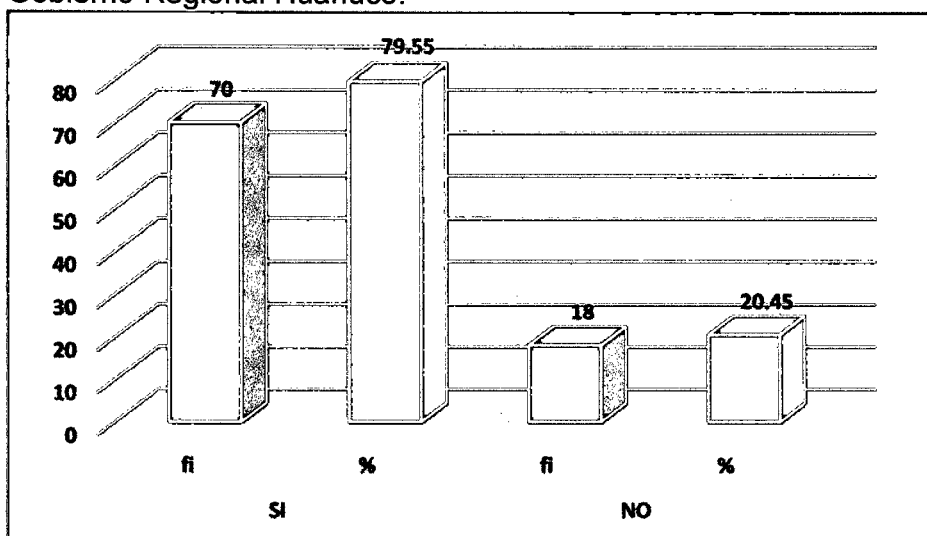
Al mejorar el compromiso con tu trabajo, ¿cree usted que será mayor tu desarrollo como persona?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f_i	%	f_i	%
70	79.55	18	20.45

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°11

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima primera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°11

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

70 trabajadores en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 79.55% manifestaron que al mejorar el compromiso con su trabajo, será mayor su desarrollo como persona. Por su parte 18 trabajadores que representan el 20.45% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la mayoría de los trabajadores al mejorar el compromiso con su trabajo, será mayor su desarrollo como persona; ya que ello representa la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización; Los colaboradores con un alto compromiso tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar

más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores. Por otra parte el compromiso de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo. Se puede decir que un empleado tiene un alto compromiso cuando percibe y conoce hacia dónde va su organización y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su organización le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y además sienten que su trabajo le llena y le permite desarrollarse como persona.

CUADRO N°12

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima segunda pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

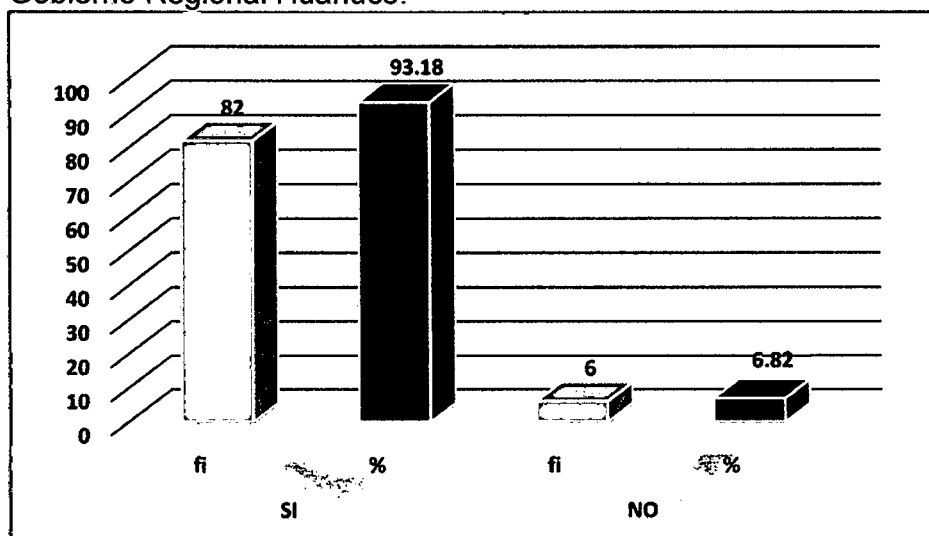
¿Usted cree que el sistema de recompensas está relacionado directamente con la productividad en su área de trabajo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
82	93.18	6	6.82

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°12

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima segunda pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°12
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

82 trabajadores en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 93.18% del total de la muestra manifestaron el sistema de recompensas si está relacionado directamente con la productividad en su área de trabajo. Por su parte 6 trabajadores que representan el 6.82% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores el sistema de recompensas está relacionado directamente con la productividad en su área de trabajo; ya que son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo, los sistemas de recompensa dirigido a los empleados ayudan alcanzar objetivos en la organización, pueden ser tangibles e

intangibles y tienen como finalidad la conservación de los empleados, la satisfacción en el trabajo, la mejora del rendimiento y la motivación de los empleados. Han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento; en tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de productividad. A esto sumamos la manifestación del Gerente de la GRPPAT quien señaló que el reconocimiento forma parte de la formación de la cultura organizacional; este reconocimiento se otorga en base a metas y en base a algún nivel de competitividad dentro de la institución con la finalidad de destacar las personas que realmente tienen un buen desempeño institucional.

CUADRO N°13

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima tercera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

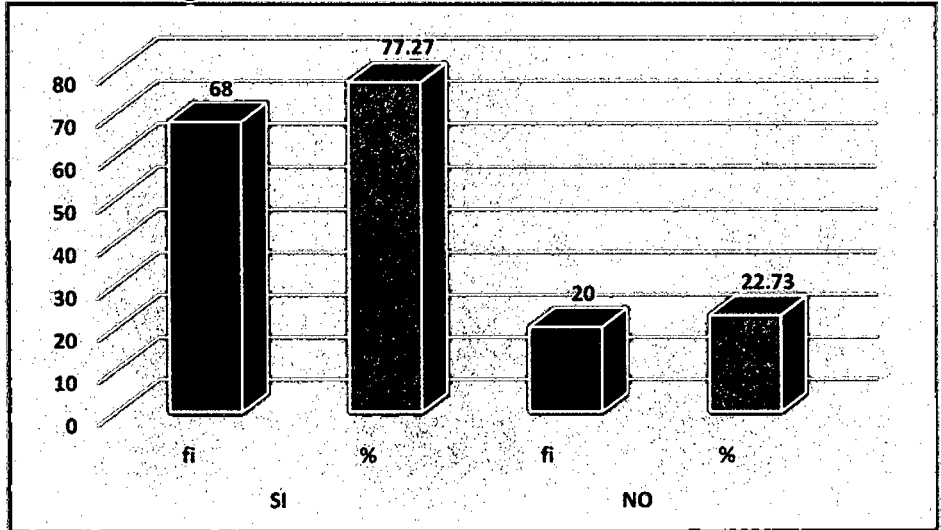
En su área de trabajo, al disminuir el aprecio y consideración hacia el personal ¿Cree usted que disminuirá el entusiasmo en tu trabajo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
68	77.27	20	22.73

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°13

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima tercera pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°13
ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

68 trabajadores en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 77.27% manifestaron que al disminuir el aprecio y consideración hacia el personal disminuirá el entusiasmo en su trabajo. Mientras que 20 trabajadores que representan el 22.73% respondieron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores al disminuir el aprecio y consideración hacia el personal disminuirá el entusiasmo en su trabajo; ya que es un factor muy importante en el logro de los objetivos de la organización. Es imprescindible que los gerentes estimulen y reconozcan a los empleados ante logros obtenidos, así ellos se

sentirán parte del equipo y capaces de incorporar todas sus habilidades en los proyectos encomendados.

Para lograr que el equipo de trabajo se sienta orgulloso de la organización es indispensable elogiar a los trabajadores, ello porque necesitan sentir que están haciendo bien su trabajo y que hacen un real aporte a la empresa. Mantener siempre un canal de comunicación abierto, continuo y bidireccional con sus empleados; afinar la política de comunicación dentro de la empresa; y sobre todo no crear un ambiente negativo, el humor del superior siempre influye en sus subalternos, se debe tratar a los empleados con respeto y amabilidad, de esta manera se logra mayor entusiasmo en el trabajo.

CUADRO N°14

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima cuarta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.

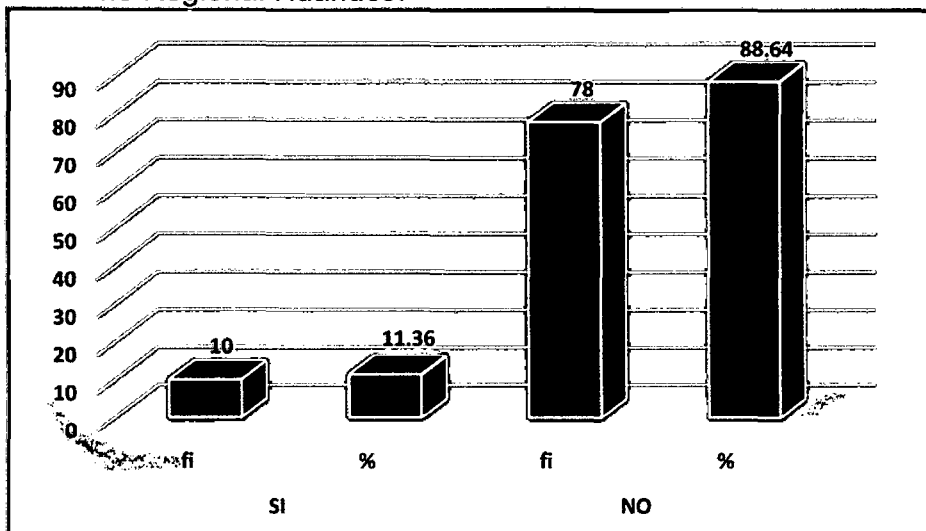
¿Usted cree que al no tener reconocimiento por su institución elevará su productividad en su área de trabajo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
f _i	%	f _i	%
10	11.36	78	88.64

FUENTE : Cuestionarios

ELABORACIÓN: Investigadores

GRÁFICO N°14

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la décima cuarta pregunta a los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco.



FUENTE : Cuadro N°14

ELABORACIÓN: Investigadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

78 trabajadores en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco que representa el 88.64% del total de la muestra manifestaron que al no tener reconocimiento por su institución no elevará su productividad en su área de trabajo. Por su lado 10 trabajadores que representan el 11.36% manifestaron lo contrario.

Los datos señalados indican que para la gran mayoría de los trabajadores al no tener reconocimiento por su institución no elevará su productividad en su área de trabajo; ya que el reconocimiento es un premio, generalmente intangible, y discrecional con que se agradece a un empleado o grupo de empleados una acción meritoria, según la apreciación subjetiva del otorgante; los reconocimientos están abiertos a toda la

organización y son destinados a mantener cohesionado el grupo y generar lealtad y buen ambiente, Estos pueden ser diplomas, trofeos, invitaciones lúdicas y similares, que si son bien aplicados elevan la moral y tienden a elevar la productividad. El reconocimiento forma parte fundamental de la política empresarial, es esencial para mantener activado el equipo de trabajo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

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

5.1. Contratación de los resultados del trabajo de campo con las conclusiones de los antecedentes.

En el marco teórico del presente informe se han consignado los antecedentes que tiene relación directa con la presente investigación, los mismos que serán utilizados en esta parte para confrontarlos con los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que han sido presentados en forma sistemática en el capítulo IV del presente informe.

Entre los principales antecedentes citados tenemos:

Br. RIVAS G. MAYRA A. y BR. SAMRA A. ARIETT J; "La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A". Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas-Venezuela. La conclusión más relevante es:

En el C.C.Q. Divino Niño, C.A se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, la misma que está plasmada en el cuadro N° 06 determinaron al igual que el investigador que el 80,68% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, evidenciaron que si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo disminuirá el logro de resultados.

De la misma manera los resultados del cuadro N° 02 expresan que el 73.86% de los trabajadores manifestaron que si disminuye la práctica de valores institucionales en su área de trabajo cambiará su conducta laboral.

Se aprecia que la conclusión coincide con los resultados de la investigación.

ANGIE GIL MILLÁN y LUZ ADRIANA HERNÁNDEZ QUIÑONEZ;
“Cultura Organizacional, Desempeño e innovación en Viseé S.A 2008”,
Universidad de la Sabana Chía-Colombia. La conclusión más relevante a la que llegaron es:

Analizando el nivel de compromiso y de consistencia, los cuales enfrentan la dinámica interna de la organización, se observa que hay un alto nivel de compromiso en el personal, en donde las capacidades de las personas se perciben en la cultura como importantes para el logro de los objetivos de la organización, lo cual ayuda a la empresa a ser más competitiva en los aspectos referentes al talento humano.

Los resultados del presente trabajo de investigación que está plasmado en el cuadro N° 11 determinaron que el 79.55% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, manifestaron que al mejorar el compromiso con su trabajo, será mayor su desarrollo como persona.

Asimismo los resultados del cuadro N° 05 que está relacionado a las capacidades directivas muestran que el 86.36% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco manifestaron que al desarrollar la habilidad gerencial se incrementará la participación del personal en la toma de decisiones.

Se aprecia que la conclusión coincide con los resultados de la presente investigación.

MILÁNGELA VÁSQUEZ; "La Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial", Universidad Católica Andrés Bello Caracas-Venezuela. La conclusión más relevante es:

El compromiso hacia los objetivos y metas, como un elemento esencial del liderazgo se ve reflejado porque sienten en Daycohost que las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible y para ellos, conseguir los objetivos es lo más importante. Asimismo tienen la convicción que muchos proyectos que en un tiempo parecían como irrealizables gracias al esfuerzo del departamento se han hecho realidad y, lo que los diferencia de otras empresas, es el entusiasmo que le ponen al logro de los objetivos.

Los resultados del presente trabajo de investigación que está plasmado en el cuadro N° 11 determinaron que el 79.55% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, manifestaron que al mejorar el compromiso con su trabajo, será mayor su desarrollo como persona.

De la misma manera los resultados del cuadro N° 03 expresan que para el 84.09% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, a mayor trabajo en equipo en su área laboral incrementará sus habilidades.

Se aprecia que la conclusión coincide con los resultados de la presente investigación.

SILVIA EDELMIRA MENDOZA RAMOS; “Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Huánuco periodo 2002”, Universidad Nacional Hermilio Valdizán; La conclusión más relevante es: Los cambios organizacionales que se inician en la institución se quedan a la mitad del camino y no se logran por la falta de liderazgo y compromiso de los directivos y trabajadores.

Luego de haber concluido con la presente investigación y en base a los resultados obtenidos en la misma, plasmado en el cuadro N° 06 del capítulo anterior se muestra que el 80.68% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco manifestaron si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo disminuirá el logro de resultados.

Paralelamente los resultados del cuadro N° 09 expresan que el 85.23% de los trabajadores consideran que a falta de identidad con la visión y misión no se obtendrá mayor cooperación entre el personal.

Se aprecia que la conclusión coincide con los resultados de la presente investigación.

5.2. Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

Los resultados que se presentaron en el capítulo anterior y que fueron debidamente analizados e interpretados utilizando técnicas de la estadística descriptiva e inferencial, posibilitaron obtener información, en base a las evidencias señaladas se manifiesta contundentemente que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

La cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

Los resultados del presente trabajo de investigación plasmados en todos los cuadros del capítulo anterior evidencian que la cultura organizacional está relacionado directamente con el desempeño laboral, al respecto SCHEIN EDGAR. (1988:56) manifiesta:

“cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de

ser consideradas válidas y, por ende de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Por su parte HELLRIEGEL Don/ SLOCUM John. (2004: 378) mencionan:

“La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.

Situación la cual coincide con los resultados de nuestra investigación.

5.3. Contrastación de la hipótesis en base a la prueba de hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación y que están plasmados en el capítulo anterior, la cultura organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral. Situación que nos permite aceptar la hipótesis que fue planteada de la siguiente manera:

Existe relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.

CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, situación que se evidencia en todos los cuadros del capítulo IV.
2. En la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco la comunicación está relacionado directamente con el desempeño laboral de los trabajadores, situación que se evidencia en los cuadros N° 01 y 02 del capítulo IV.
3. Las capacidades directivas tienen una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, situación que se evidencia en los cuadros N° 05, 06 y 07 del capítulo IV de la presente investigación.
4. La identidad, tercera dimensión de la cultura organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, situación que se evidencia los cuadros N° 08, 09, 10 y 11 del capítulo IV.
5. En la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco el reconocimiento/incentivo está relacionado directamente con el desempeño laboral de los trabajadores, situación que se evidencia en los cuadros N° 12, 13 y 14 del capítulo IV.

SUGERENCIAS

1. Al Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, seguir fortaleciendo la práctica de la cultura organizacional lo que permitirá significativamente mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y lograr mayores resultados en la institución.
2. Al Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco seguir manteniendo la práctica de la comunicación, ya que la interacción permanente entre el personal es básica para el éxito de ésta, cuanto más información tengan los trabajadores, mejora el trabajo en equipo y el trabajo individual.
3. Al Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco mejorar y potencializar la capacidad directiva, ya que a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una organización, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad; es por ello que debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales, lo cual se verá reflejado en el desempeño laboral suyo y por ende de todo los trabajadores.
4. Al Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, seguir fortaleciendo la identidad, esto permitirá mayor involucramiento del personal con la organización; ya que el compromiso de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan

mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo. Un empleado que tiene un alto compromiso es aquel que percibe y conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales.

5. Al Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, implementar nuevos sistemas de reconocimientos/incentivos dentro de la institución, ya que la satisfacción en el trabajo mejora el rendimiento y la motivación de los empleados, y hoy en día son considerados más importantes que nunca, ya proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Chiavenato Idalberto. 2000. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. Pág. 236, 357.

ADMINISTRACIÓN. Stoner James A. F. 1994. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. Pág. 123.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Hellriegel Don/Slocum John. 2004. Editorial Internacional Thomson Editores. México. Pág. 378.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO. Oswaldo Morales Montes. 2010. Editorial Esan. Lima. Pág. 156.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA Y PRÁCTICA. Stephens Robbins. 1996. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México. Pág. 681, 682, 685, 686, 687.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Stephens Robbins. 2008. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 234.

CONSTRUCCIÓN Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD. Hernández, C. M. Mendoza, M. J, & González, F. L. 2005. Editorial Academia Espanola, España. Cap. 4.

“CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ENFERMERAS DEL HOSPITAL “EL CARMEN” HUANCAYO, Gutiérrez Belsuzarri, Marisol. 2007. Universidad Peruana Los Andes-UPLA. Tesis para optar la Maestría en Ciencias de la Salud. Pág. 130.

“CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNCP – HUANCAYO”, Gutiérrez Martínez, Freddy. 2006. Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Pág. 124.

“CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO E INNOVACIÓN EN VISEÉ S.A 2008”, Gil Millán, Angie y Hernández Quiñonez, Luz Adriana. 2008. Universidad de la sabana Chía - Colombia. Tesis para optar el título de Especialista en Gestión para el desarrollo humano en la organización. Pág. 135.

“CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE ENFERMERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO 2004”. Villar Carbajal, Enit Ida. 2004. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Tesis para optar Maestría en Salud Pública y Gestión Sanitaria. Pág. 118.

“CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE HUÁNUCO PERIODO 2002”, Mendoza Ramos, Silvia Edelmira. 2002. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Tesis para optar el título profesional Licenciado en Administración. Pág. 150.

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DE LA PROVINCIA DE CHANCHAMAYO 2008”, Sanchez Castro, Angélica. 2008. Universidad Nacional del Centro del

Perú – Huancayo. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación. Pág. 145.

EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN. Carlos, A Sabino. 1986. Editorial Panapo, Venezuela. Pág.77

EL SÍNDROME DEL BURN-OUT. Castillo, G. 2012. Editorial Academia Espanola, España. Pág. 55.

EL PROCESO ESTRATÉGICO: UN ENFOQUE DE GERENCIA. D'Alessio, F. 2008. Editorial Pearson Educación. México DF – México. Pág. 222.

INTRODUCCIÓN A LA ANTROPOLOGÍA CULTURAL. Bohannan, P. 2006. Editorial Akal SA. Madrid, Pág. 98.

“LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES RELEVANTES EN LA EFICACIA DEL INSTITUTO DE OFTALMOLOGÍA ABRIL – AGOSTO 2001”, Álvarez, Shirley Yissela. 2001. Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú. Tesis para optar el título de Licenciada en Comunicación Social. Pág. 122.

LA CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO. Schein, Edgar H. 1988. Editorial Plaza & Janes. Barcelona - España. Pág. 56, 60.

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN DAYCO TELECOM, C.A: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESTILO DAYCOHOST A TRAVÉS DE SU LIDERAZGO GERENCIAL”, Vásquez Milángela. 2005. Universidad Católica Andrés Bello Caracas - Venezuela. Tesis para optar el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Pág. 133.

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO DIVINO NIÑO C.A.”, Rivas G. Mayra A. y Samra A. Ariett. 2006. Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas – Venezuela. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración Industrial. Pág. 149.

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN DAYCO TELECOM, C.A: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESTILO DAYCOHOST A TRAVÉS DE SU LIDERAZGO GERENCIAL”, Vásquez Milángela. 2005. Universidad Católica Andrés Bello Caracas - Venezuela. Tesis para optar el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Pág. 115.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Hernandez Sanpieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos Y Baptista Lucio, Pilar. 2010. Editorial Mc Graw Hill. México. Cap. 3, 4, 5.

“TEORÍA ORGANIZACIONAL POSTMODERNA Y LA GESTACIÓN DEL SUJETO POSTMODERNO.” Sisto, C. 2005. Universidad Autónoma de Barcelona. (tesis inédita de doctorado). Programa de Doctorado en Psicología Social Departamento de Psicología de la Salud y de Psicología Social. Pág. 156.

TEORÍA Y PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. Meléndez, C. 2006. Editorial Prentice Hall. México. Pág. 122.

UNDERSTANDING MICHAEL PORTER. Porter, M. 2011. Editorial Atlas. Madrid. Pág. 59.

ANEXOS.



"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"
 UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN" DE HUÁNUCO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
 E.A.P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CUESTIONARIO

Señor trabajador se viene desarrollando un trabajo de investigación sobre cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco. Para concluir con esta investigación se requiere el acopio de datos para lo cual a continuación se menciona un conjunto de preguntas que deben ser respondidos con toda veracidad del caso.

Para tal efecto sírvase responder las preguntas marcando con una aspa (x).

1. ¿Usted cree que al incrementar la práctica de la comunicación interna aumentará tu capacidad como trabajador?

SI

NO

2. Si disminuye la práctica de valores institucionales en su área de trabajo, ¿cree usted que cambiará tu conducta laboral?

SI

NO

3. ¿Cree usted que a mayor trabajo en equipo en su área laboral incrementará tus habilidades?

SI

NO

4. ¿Usted cree que al incrementar el trabajo en equipo mejorará tus destrezas como trabajador?

SI

NO

5. ¿Considera usted que al desarrollar la habilidad gerencial se incrementará la participación del personal en la toma de decisiones?

SI

NO

6. Si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo, ¿Cree usted que disminuirá el logro de resultados?

SI

NO

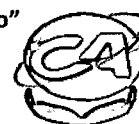
7. ¿Usted cree que a mayor inteligencia gerencial aumentará la productividad en su área de trabajo?

SI

NO

8. A mayor conocimiento de la misión y visión institucional, ¿Cree usted que se incrementará el logro de resultados?
- SI NO
9. A falta de identidad con la Institución, ¿Cree usted que se obtendrá mayor cooperación entre el personal?
- SI NO
10. ¿Cree usted que el bienestar del personal está relacionado directamente con el deseo de superación en su trabajo?
- SI NO
11. Al mejorar el compromiso con tu trabajo, ¿cree usted que será mayor tu desarrollo como persona?
- SI NO
12. ¿Usted cree que el sistema de recompensas está relacionado directamente con la productividad en su área de trabajo?
- SI NO
13. En su área laboral, al disminuir el aprecio y consideración hacia el personal ¿Cree usted que disminuirá el entusiasmo en tu trabajo?
- SI NO
14. ¿Usted cree que al no tener reconocimiento por su institución elevará su productividad en su área de trabajo?
- SI NO

MUCHAS GRACIAS.



GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS PERSONALES

1. PERSONA A ENTREVISTAR: Abel Hernán Terry Egúsquiza.
2. PERSONA QUE VA ENTREVISTAR: Charles Rojas Villar.
3. LUGAR DE ENTREVISTA: Oficina de la GRPPAT del Gobierno Regional de Huánuco.
4. FECHA:
5. HORA:

Buenos días, señor Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, somos los alumnos de la Escuela Académica Profesional de Ciencias Administrativas, en esta oportunidad estamos ante usted con la finalidad de entrevistarle sobre el presente Informe de investigación; ya que en calidad de Gerente esperamos una opinión acerca de la cultura organizacional y el desempeño laboral entre sus trabajadores.

1. ¿Usted cree que al incrementar la práctica de la comunicación interna aumentará tu capacidad como trabajador?
2. Si disminuye la práctica de valores institucionales en su área de trabajo, ¿cree usted que cambiará tu conducta laboral?
3. ¿Cree usted que a mayor trabajo en equipo en su área laboral incrementará tus habilidades?
4. ¿Usted cree que al incrementar el trabajo en equipo mejorará tus destrezas como trabajador?
5. ¿Considera usted que al desarrollar la habilidad gerencial se incrementará la participación del personal en la toma de decisiones?
6. Si se deteriora el liderazgo gerencial en su área de trabajo ¿Cree usted que disminuirá el logro de resultados?
7. ¿Usted cree que a mayor inteligencia gerencial aumentará la productividad en su área de trabajo?
8. A mayor conocimiento de la misión y visión institucional, ¿Cree usted que se incrementará el logro de resultados?
9. A falta de identidad con la visión y misión, ¿Cree usted que se obtendrá mayor cooperación entre el personal?
10. ¿Cree usted que el bienestar del personal está relacionado directamente con el deseo de superación en su trabajo?
11. Al mejorar el compromiso con tu trabajo, ¿cree usted que será mayor tu desarrollo como persona?
12. ¿Usted cree que el sistema de recompensas está relacionado directamente con la productividad en su área de trabajo?
13. En su área de trabajo, al disminuir el aprecio y consideración hacia el personal ¿Cree usted que disminuirá el entusiasmo en tu trabajo?
14. ¿Usted cree que al no tener reconocimiento por su institución elevará su productividad en su área de trabajo?

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO : CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2013

TESISTAS: HUANSI RAMIREZ, Albert Augusto
ROJAS VILLAR, Charles

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
GENERAL: ¿Qué relación existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?	GENERAL: Determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.	GENERAL: Existe relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.	INDEPENDIENTE: Cultura Organizacional	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna. • Valores institucionales. • Trabajo en equipo.
				Capacidades Directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad gerencial. • Liderazgo gerencial. • Inteligencia gerencial.
				Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión y visión Institucional. • Bienestar del personal. • Compromiso.
				Reconocimiento/ Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas. • Aprecio y consideración.

			DEPENDIENTE Desempeño laboral	Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades• Habilidades• Destrezas• Participación• Cooperación
				Motivación	<ul style="list-style-type: none">• Deseo de superación• Entusiasmo• Conducta
				Rendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Productividad• Desarrollo personal• Logro de resultados

<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre capacidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre identidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre reconocimiento/incentivo y desempeño laboral de los trabajadores</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Conocer la relación entre comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>2. Determinar la relación entre capacidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>3. Identificar la relación entre identidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>4. Definir la relación entre reconocimien-</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>H₁₁: Existe relación entre comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>H₁₂: Existe relación entre capacidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>H₁₃: Existe relación entre identidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>H₁₄: Existe relación entre reconocimien-</p>			
--	--	---	--	--	--

<p>de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco?</p>	<p>to/incentivo y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p>	<p>to/incentivo y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p>			
---	--	--	--	--	--

POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO/NIVEL Y TIPO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INFORMANTES	TIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p>POBLACIÓN: La población del presente informe de investigación está constituida por los 88 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p> <p>MUESTRA: La muestra del presente informe de investigación es una muestra poblacional conformada por 88 trabajadores.</p>	<p>DISEÑO: No Experimental, con su variante transaccional o diacrónica.</p> <p>NIVEL: Descriptivo Correlacional</p> <p>TIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> . POR SU ALCANCE TEMPORAL: Seccional o sincrónica. . POR SU PROFUNDIDAD: Descriptiva. . POR SU AMPLITUD: Micro administrativo. . POR SU FUENTE: Mixta. . POR SU CARÁCTER: Cuantitativa. . POR SU NATURALEZA: Tipo documental. . POR SU MARCO: De campo. . POR LOS ESTUDIOS QUE DAN LUGAR: Evaluativa. . POR EL OBJETO AL CUAL SE REFIERE: Disciplinaria 	<p>Se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:</p> <p>TÉCNICA 1: Encuesta. INSTRUMENTO 1: Cuestionario.</p> <p>TÉCNICA 2: Entrevista. INSTRUMENTO 2: Guía de entrevista.</p>	<p>88 trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco.</p>	<p>Se utilizaron las técnicas de la Estadística como los gráficos estadísticos y cuadros estadísticos.</p>

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

“AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL
COMPROMISO CLIMÁTICO”



Huánuco, 12 de mayo de 2014.

Oficio N° 001-2014.

SEÑOR : Dr. Reiter Lozano Dávila.
ASUNTO : Validación de instrumentos por juicios de expertos.
REFERENCIA : Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL.

De nuestra consideración.

Tenemos el agrado de dirigimos a Ud. para hacer de su conocimiento que venimos instrumentalizando nuestra investigación científica titulada: “ CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO 2013”, 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 de acopio de datos 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; para tal efecto adjuntamos a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.
- INSTRUMENTOS QUE SE DESEA 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.

Huansi Ramirez, Albert Augusto.
Investigador

Rojas Villar, Charles.
Investigador

“AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL
COMPROMISO CLIMÁTICO”



Huánuco, 12 de mayo de 2014.

Oficio N° 002-2014.

SEÑOR : Dr. Eduardo Melgarejo Leandro.
ASUNTO : Validación de instrumentos por juicios de expertos.
REFERENCIA : Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL.


De nuestra consideración.

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. para hacer de su conocimiento que venimos instrumentalizando nuestra investigación científica titulada: “ CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO”, 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 de acopio de datos 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; para tal efecto adjuntamos a la presente lo siguiente:

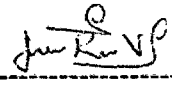
- FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.
- INSTRUMENTOS QUE SE DESEA VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

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.



Huansi Ramirez, Albert Augusto.
Investigador



Rojas Villar, Charles.
Investigador


14 MAY 2014

