

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL PROYECTO
ESPECIAL ALTO HUALLAGA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

TESISTA Edwin Justiniano ALCEDO DIAZ

ASESOR Mg. Yonel CHOCANO FIGUEROA

HUÁNUCO - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la vida, conservar mi salud, por estar conmigo en cada paso que doy, por haberme permitido llegar hasta este punto y así lograr mis objetivos, que día a día con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible. Por estar siempre presente en mi vida, no dejarme caer ante los problemas y por permitir culminar una carrera profesional que toda persona desea y sueña Dios te dedico mis metas, sueños y tesis.

A mi madre:

Antolina Díaz Cabrera, quien con amor, apoyo y comprensión incondicional estuvo siempre a lo largo de mi vida.

A mi novia:

Joyce Lauren Causso Chapilliquen quien con su amor, insistencia y comprensión incondicional estuvo durante la etapa de mi desarrollo profesional.

A mis hijas:

Estefany Xiomara Alcedo Aparicio y Andrea Cristina Alcedo Aparicio, por ser mi motivación a seguir adelante.

A mis hermanos (as):

A mis hermanos (as), que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivo en mi vida.

Edwin Justiniano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitir llegar a esta etapa de mi vida, y poder cumplir un objetivo más en mi vida personal y profesional.

A mi madre y mi padre (descanza en paz) les doy las gracias por ser mi guía, sustento moral, ante el proceso en la universidad y por apoyarme siempre cuando más lo necesitaba, en el aspecto económico y consejos que me sirvieron de mucho para culminar esta etapa en mi vida.

Mi más sincero agradecimiento a los docentes de la facultad de ciencias Contables y Financieras, A mis maestros Mg. Yonel Chocano Figueroa, Mg. Zenón Cielo Malpartida, Mg. Teodomiro Arias Flores, Dr. Elmer Jaime Omonte, Dr. Arturo Rivera Y Caldas y Dr. Cayto Didi Miraval Tarazona por su gran apoyo y motivación para la culminación de mi tesis.

A los directivos del Proyecto Especial Alto Huallaga, por su apoyo, por haberme brindado los datos requeridos para desarrollar mi trabajo de investigación brindándome la información, documentos, conocimientos y permisos para entrar a sus instalaciones y aplicar los procedimientos de mi investigación.

Por ultimo agradezco los Jurados, por darme pautas de cómo mejorar el proyecto y desarrollo de tesis, los cuales son fundamentales para mejorar y presentar una investigación de calidad

RESUMEN

Este trabajo de investigación trata sobre Cultura Organizacional y el desempeño laboral del Proyecto Especial Alto Huallaga, se ha aplicado una metodología descriptiva no experimental con una población general de 100 trabajadores, con una muestra de población de 20 trabajadores, cuyas encuestas contenían 10 preguntas, permitiendo medir la cultura organizacional y el desempeño laboral; llegando a las siguientes conclusiones: el Proyecto Especial Alto Huallaga, es una entidad que presenta una cultura organizacional burocrática; El 35 % de los trabajadores presenta un compromiso personal con la institución; Con respecto al desempeño laboral el 80% de los trabajadores sienten que su jefe les motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva fomentándose de esa manera los valores, lealtad respeto, responsabilidad, orden, creencias, clima, filosofía; características fundamentales que determinan la razón de ser de la institución. Ya que los trabajadores consideran en un 30% como una oportunidad de hacer carrera institucional y mejorar sus condiciones.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño laboral.

SUMMARY

This research work is about Organizational Culture and the work performance of the Alto Huallaga Special Project, a non-experimental descriptive methodology has been applied with a general population of 100 workers, with a population sample of 20 workers, whose surveys contained 10 questions, allowing measure organizational culture and work performance; reaching the following conclusions: the Alto Huallaga Special Project, is an entity that presents a bureaucratic organizational culture; 35% of workers present a personal commitment to the institution; With respect to work performance, 80% of workers feel that their boss constantly motivates them to perform their work effectively, thereby promoting values, loyalty, respect, responsibility, order, beliefs, climate, philosophy; fundamental characteristics that determine the rationale of the institution. Since workers consider 30% as an opportunity to make an institutional career and improve their conditions.

Keywords: organizational culture, work performance.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
SUMMARY.....	v
ÍNDICE.....	vi
INTRODUCCIÓN	X
CAPITULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	14
1.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	15
1.5 DELIMITACION.....	16
1.6 HIPOTESIS.....	17
1.7 VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES	18
1.8 DEFINICION OPERACIONAL DE VARAIBLES.....	18
CAPITULO II	20
MARCO TEÒRICO	20
2.1 ANTECEDENTES	20
2.2 BASES TEORICAS	23
2.3 GENERALIDADES DE LA INSTTUCION PÚBLICA DEL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA.....	119
CAPITULO III	130
MARCO METODOLÒGICO	130
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	130
3.2 MÉTODOS.....	131
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	132
3.4 POBLACION.....	132
3.5 MUESTRA.....	133
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	134
3.7 PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS.....	134
CAPITULO IV.....	135
RESULTADOS.....	135
4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA.....	135
4.2 ANÁLISIS.....	150
4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	152
CAPITULO V.....	155
DISCUSIÒN DE RESULTADOS	155
5.1 DISCUSIÓN.....	155

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Variables dimensionales e indicadores.</i>	18
Cuadro 2. <i>Diferencias de la cultura organizacional</i>	73
Cuadro 3. <i>¿Cree usted que esta Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Institución que usted conoce?</i>	135
Cuadro 4. <i>¿Usted iría a trabajar a otra Institución?, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran. .</i>	137
Cuadro 5. <i>¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?</i>	138
Cuadro 6. <i>¿Piensa que otras Instituciones tratan a su personal mejor que ésta?</i>	140
Cuadro 7. <i>¿Cree que si cumple bien con su trabajo, mejorará su posición en la Institución?</i>	141
Cuadro 8. <i>¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?</i>	143
Cuadro 9. <i>¿Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?</i>	144
Cuadro 10. <i>Si dependiera de usted, ¿haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe?</i>	145
Cuadro 11. <i>¿Le aprecia su jefe en todo lo que vale?</i>	147
Cuadro 12. <i>¿Cree que su jefe trata de ayudarlo a mejorar en la Institución?</i>	148

INDICE DE FIGURA

Figura 1. Modelo de socialización	53
Figura 2. Opciones de socialización para el ingreso	58
Figura 3. Como se forman las culturas organizacionales.	59
Figura 4. Los distintos estratos de la cultura organizacional.	66
Figura 5. Clasificación de la cultura organizacional.....	67
Figura 6. Características de la cultura organizacional	78
Figura 7. El iceberg de la cultura.....	108
Figura 8. Organigrama de la institución Pública del Proyecto Especial Alto Huallaga.	129
Figura 9. ¿Cree usted que esta Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Institución que usted conoce?.....	136
Figura 10. ¿Se iría usted a trabajar a otra Institución, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?	138
Figura 11. ¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?	139
Figura 12. ¿Piensa que otras Instituciones tratan a su personal mejor que ésta?141	
Figura 13. ¿Cree que si cumple bien con su trabajo, mejorará su posición en la institución?.....	142
Figura 14. ¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?	143
Figura 15. ¿Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?	145
Figura 16. Si dependiera de usted, ¿haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe?.....	146
Figura 17. ¿Le aprecia su jefe en todo lo que vale?.....	148
Figura 18. ¿Cree que su jefe trata de ayudarlo a mejorar en la Institución?....	149
Figura 19. Encuesta realizada al Asistente Administrativo de obras.....	163
Figura 20. Encuesta realizada a la Asistente de Recursos Humanos.....	164
Figura 21. Encuesta realizada al Asistente de Logística.	164
Figura 22. Encuesta realizada a la encargada del área Contabilidad.	165
Figura 23. Encuesta realizada al encargado del área de Archivos.	165
Figura 24. Encuesta realizada a la Jefa del área Recurso Humanos	165
Figura 25. Encuesta realizada a la encargada del área de Patrimonio.....	166
Figura 26. Encuesta realizada a la encargada al área de Tesorería.....	166
Figura 27. Encuesta realizada a la encargada del área de Previo Control.	167
Figura 28. Encuesta realizada a la asistente del área de Previo Control.....	167

INTRODUCCIÓN

Construir el futuro, en un escenario de constantes transformaciones, y en una época de cambios y conflictos supone un compromiso firme con los principios y valores que identifican al Proyecto Especial Alto Huallaga- PEAH. En más de tres décadas de vida institucional se viene forjando una identidad que caracteriza a la institución. La experiencia adquirida y los valores que inspira la misión principal constituyen una base sólida que les permite mirar al futuro. Y revisar los cimientos sobre los cuales desean construirlo y para lograrlo se necesita conocer la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal que se encuentra colaborando en la institución.

Cada persona desde su nacimiento, va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y

las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la institución. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación (CHIAVETANO, 2009).

Así como cada persona tiene una cultura, las instituciones se caracterizan por tener culturas institucionales específicas. El primer paso para conocer una institución es conocer su cultura. Formar parte de una institución, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera que implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía institucional. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura organizacional CHIAVENATO, (2009).

Desde esta perspectiva, la institución puede definirse como un sistema sociocultural, cuyo paradigma predominante es orientar, tomando como punto de partida su estrategia (visión, misión y objetivos). Pero, al mismo tiempo se constata en muchos casos que la visión se orienta en un sentido y la cultura apunta en sentido contrario. No es suficiente alinear a la institución y su estructura detrás de una visión compartida; en procesos de cambio, también resulta fundamental alinear la cultura con los objetivos de la institución. (FRANCKLIN y KRIEGER, 2012).

De esta manera, la dirección por objetivos debe ser complementada con la gestión por valores, pertenencia, imagen,

confianza, honestidad, creatividad, etc. Son tan importantes como los conceptos de eficiencia, eficacia, productividad, racionalidad y estrategia. Por desgracia los directivos suelen centrarse más en la racionalidad que en el sistema de valores de su empresa, a pesar de que este constituye un elemento intangible de alto valor agregado y competitividad para la organización (FRANCKLIN y KRIEGER, 2012).

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que la corrupción viene generando un impacto negativo en las instituciones públicas este no es un fenómeno que aparezca espontáneamente en las instituciones. Este es el resultado de un deterioro en cualidades morales de una sociedad que así se ve más propensa a quebrar reglas éticas en la búsqueda de beneficios personales. El mayor o menor impulso y generalización que la corrupción pueda tener dentro de las institución seguramente tendrá relación con los valores y principios. Es evidente que la corrupción en las instituciones está impulsada por la falta de solidos principios éticos, valores, y por la falta de reprobación social; razones por la que se llevó a abordar esta problemática son claras, tomando en cuenta que la cultura organizacional (CO) es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible y amplio a ciertas características de una institución y de su entorno. Este tema es fundamental para aquel que quiera participar directa o indirectamente en una institución, ya sea como trabajador, proveedor, investigador, consultor o administrador, pues quien tiene que hacer negocios, asociarse, desarrollar relación o actividad con la institución debe conocerla bien. En el Proyecto Especial Alto Huallaga, la cultura organizacional, se genera en el tiempo de la larga vigencia que tiene esta

institución pública donde se consigue resultados, a partir de los valores y principios implantados; es decir la cultura organizacional y el desempeño laboral. Conociendo toda esta información nos planteamos el siguiente problema **¿Cómo influye la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga?**, en función a sus valores, creencia, clima y filosofía.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga?

1.2.2. Problema Especifico

1. ¿Cómo influyen las creencias y valores, en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga?
2. ¿Cómo influyen, en el clima y filosofía en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga?
3. ¿Qué tipo de tipo de cultura organizacional presenta el Proyecto Especial Alto Huallaga

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1. Objetivo General

Determinar las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Proyecto Especial Alto Huallaga.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar el desempeño laboral, por los valores y creencias en el Proyecto Especial Alto Huallaga.
2. Evaluar el desempeño laboral por clima y filosofía en el Proyecto Especial Alto Huallaga.
3. Evaluar el tipo de cultura organizacional en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

1.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Para justificar este trabajo de investigación, analizaremos desde los siguientes puntos de vista teórico, donde se investigara la cultura organizacional y el desempeño laboral, creencias, valores, clima y filosofía en el Proyecto Especial Alto Huallaga; implícitamente se determinará las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral, por lo que es importante en el ámbito institucional la contribución de la cultura en el manejo del personal referente a la satisfacción laboral y la producción. La investigación es relevante porque genera una inquietud de reflexión de las discusiones y conclusiones sobre los resultados de la investigación que se pueda obtener y a la vez ayudará a replantear nuevas decisiones, nuevos conceptos con criterio técnico, científico que ayudará a resolver el problema de institución, mediante la investigación académica.

Desde el punto de vista metodológico, Los resultados de la investigación correspondiente a las variables, de la cultura organizacional y el desempeño laboral, servirá como base de información como antecedente para otras investigaciones en temas relacionados a estudiar y generar nuevos conocimientos. Esta investigación contribuye a una secuencia estadística descriptiva para comprobar una hipótesis planteada, aplicando una metodología con datos empíricos y los relaciona con información teórica.

1.5 DELIMITACION

1.5.1. Delimitación teórica: Cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga - Castillo Grande 2018.

1.5.2. Delimitación espacial: Distrito de Castillo Grande, provincia de Leoncio Prado, es una provincia del centro-norte del Perú situada en el norte del departamento de Huánuco, bajo la administración del Gobierno Regional de Huánuco. Limita por el norte con el departamento de San Martín; por el este con el departamento de Ucayali; por el sur con la provincia de Puerto Inca, la provincia de Pachitea y la provincia de Huánuco; y, al oeste con las provincias de Marañón, Huacaybamba , Huamalíes y Dos de Mayo

1.5.3. Delimitación Temporal: Desde el 16 de mayo hasta el 19 de diciembre del 2018.

1.6 HIPOTESIS

1.6.1. General.

Las características de la cultura organizacional no tienen influencia significativa en el desempeño laboral del Proyecto Especial Alto Huallaga.

1.6.2. Específico

H1. Los elementos como valores y creencias que integran la cultura organizacional, incrementa el nivel de rendimiento laboral en la institución pública y a la vez la satisfacción laboral.

H2. El desempeño laboral es inadecuado debido al clima negativo y filosofía negativa en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

H3. La cultura organizacional en el Proyecto Especial Alto Huallaga es inadecuada.

1.7 VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES

Cuadro 1. Variables dimensionales e indicadores.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>Variable Independiente</u> Cultura organizacional de la institución pública del Proyecto Especial Alto Huallaga	Valores, creencias, clima, filosofía. Rendimiento y productividad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertenencia ▪ Cumplimiento de metas. recomendación o influencia. ▪ Aprender y progresar. ▪ Ambiente de cooperación. ▪ Desarrollo profesional. ▪ Imagen
<u>Variable Dependiente</u> Desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso ▪ independencia

Fuente: Propia

1.8 DEFINICION OPERACIONAL DE VARAIBLES

1.8.1. Variable Independiente

Constituida por el área de recursos humanos que revisará en la institución la cultura organizacional por parte de los empleados, realizando la evaluación de la organización, funciones del personal, procedimientos técnicamente

efectuados. Asimismo, se analizará los riesgos inherentes percibidos.

1.8.2. Variables Dependientes

Constituida por el área de recursos humanos quien controlara el desempeño laboral de los trabajadores y analizará la eficiencia y eficacia dentro del puesto, la disponibilidad, confiabilidad y compromisos con la institución.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES

Desde hace mucho tiempo se ha focalizado como objeto de estudio y/o análisis los efectos tanto de la acción social como de la actitud que el ser humano presenta cuando trata de alcanzar logros. Para alcanzar estas metas generalmente la sociedad busca vincularse en diferentes agrupaciones tales como las de estructura familiar, comunidad, grupos religiosos, entre otros, con las que comparte creencias, dogmas, conocimientos, valores y expectativas, es decir, de a poco, van instaurando una forma de “cultura” inherente al grupo o colectivo social. Ahora bien, las instituciones son consideradas un sistema abierto en donde se evidencia el modelo sociocultural característico de cada uno de ellos, diferenciándose entre sí.

Cuando una persona pasa de una institución a otra, o incluso de un departamento a otra en la misma institución, siente y experimenta diferencias entre los entornos. Tratar de adaptarse a estos diferentes entornos supone aprender valores nuevos, procesar de formas nuevas la información y trabajar dentro de un

conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a nuevos entornos se convierte en un hecho. Aunque la adaptación es difícil. Puede entenderse mejor al aprender sobre la cultura organizacional (IVANCEVICH *et al.*, 2006).

Desde esta perspectiva, la institución puede definirse como un sistema sociocultural, sin embargo, como señala Felcman; el paradigma institucional predominante es orientar a las organizaciones tomando como punto de partida su estrategia (visión, misión y objetivos), y alinear el resto de las variables institucionales a la misma. Pero, al mismo tiempo se constata en muchos casos que la visión se orienta en un sentido y la cultura apunta en sentido contrario. No es suficiente alinear a la organización y su estructura detrás de una visión compartida, en procesos de cambio, también resulta fundamental alinear la cultura con los objetivos de la organización.

Las instituciones innovan continuamente productos, servicios, instalaciones, medios de entretenimiento e información. De hecho, vivimos en una sociedad de instituciones que planean y producen casi todo. Nacemos en instituciones en las cuales aprendemos y trabajamos la mayor parte de nuestras vidas, e incluso morimos en ellas. La cantidad y heterogeneidad de las instituciones son

increíbles: empresas, bancos, instituciones financieras, escuelas y universidades, hospitales, tiendas y centros comerciales, supermercados, gasolineras, restaurantes, estacionamientos, organizaciones no gubernamentales (ONG), iglesias, organismos públicos, el ejército, fábricas, la radio y la televisión. Los ejemplos son interminables (CHIAVENATO, 2009).

(STEPHEN y TIMOTHY, 2013) indica que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual se distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización. Innovación y toma de riesgos; Grado en que se estimula a los trabajadores que sean innovadores y corran riesgos como lo siguiente:

- **Atención a los detalles;** grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados;** grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- **Orientación a la gente;** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

- **Orientación a los equipos;** grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- **Dinamismo;** grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- **Estabilidad;** grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus que y no en el crecimiento.

Cada una de las características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la institución al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que

distingue entre cultura y satisfacción laboral. Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa. La cultura es un término descriptivo, la cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral. (STEPHEN y TIMOTHY, 2013).

La sociedad está compuesta por las personas que la integran y su cultura. Los antropólogos suelen referirse a esto con el término sociocultural. Propone que la cultura de una nación se aprende, comparte y define los límites de diferentes grupos y diversos aspectos de la cultura nacional

interrelacionados (p. ej., estética, religión, actitudes, factores legales, idioma y educación). Por tanto, una cultura nacional es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población cuyos valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita. Adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión, idioma y otros aspectos culturales. Los individuos y grupos en la sociedad desempeñan una función importante en el curso que adopta una cultura en el tiempo (IVANCEVICH *et al.*, 2006).

La cultura y las subculturas (menos dominantes) de una nación influyen en la forma en que se realizan las transacciones organizacionales (por ejemplo, mercadotecnia, prácticas de contratación, programas de recompensas, interacciones entre supervisores y empleados, uso de tecnología), el conocimiento, el respeto y la flexibilidad para afrontar las diferencias en la cultura nacional se han vuelto factores importantes que los administradores deben considerar en sus planes. Aprender a operar en un mundo en el que influyen las diferencias culturales, nacionales es ya un requisito obligatorio para una administración efectiva. Es importante que los

administradores deben considerar en sus planes. Aprender a operar en mundo en el que influyen las diferencias culturales nacionales es ya un requisito obligatorio para una administración efectiva. Es importante que los administradores entiendan tanto a cultura nacional como las diversas características de la cultura organizacional (IVANCEVICH *et al.*, 2006).

IVANCEVICH *et al.* (2006), afirma que pese a ser un concepto importante, la cultura organizacional, como perspectiva para entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones, tiene sus limitaciones. En primer lugar, no es la única forma de ver a las organizaciones. Ya analizamos el planteamiento de los sistemas en el cual ni siquiera se menciona la cultura. En segundo lugar, como muchos otros, no hay un par de teóricos o investigadores importantes que definan el concepto de cultura organizacional del mismo. Algunas definiciones son las siguientes:

- Símbolos, idioma, tecnologías, rituales y mitos.
- Guiones organizacionales derivados de los guiones personales del fundador o los fundadores o del líder o los líderes dominantes en la organización.

- Es un producto; es histórica; se basa en símbolos; y es una abstracción del comportamiento y los productos del comportamiento.

IVANCEVICH et al. (2006), la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein definió la cultura organizacional como:

Un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. La definición de Schein indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. También afirma que la cultura de una organización, como la de Walt Disney o J.C. Penny o IBM, tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones visibles, pero a menudo no interpretables. Un informe anual, un boletín informativo, divisiones físicas entre trabajadores y muebles son ejemplos de artefactos y creaciones. En la capa II están los valores o las cosas

importantes para la gente. Los valores son deseos o necesidades conscientes y efectivos. En la capa III están las premisas básicas de las que parte la gente y que orientan su comportamiento. En esta capa se encuentran las premisas que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (CHIAVENATO, 2009).

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los

aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (CHIAVENATO, 2009).

GARETH (2008) definió la cultura organizacional como el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. Así como la estructura de una organización puede ser utilizada para lograr una ventaja competitiva y promover las pretensiones de las partes interesadas, la cultura de una organización también puede utilizarse para aumentar la efectividad organizacional, ya que controla la manera en que sus integrantes toman las decisiones, la forma en que interpretan y manejan el ambiente de la organización, lo

que hacen con la información y su manera de comportarse. Por estas razones, la cultura afecta la posición competitiva de una organización.

FRANKLIN *et al.* (2012) la cultura organizacional está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social. Los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es azaroso; las personas disponen de un programa mental estable en el tiempo, que conduce a adoptar similares comportamientos ante similares situaciones.

2.2.5. Como se inicia una cultura

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013), Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y al éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura de una organización: sus fundadores. Libres de costumbres o ideologías previas, los fundadores tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño

tamaño de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013)Una cultura se crea de tres maneras. En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y por último, la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013)El estilo bravo y competitivo, y la naturaleza disciplinada y autoritaria de Hyundai, el conglomerado coreano gigante, muestran las mismas características que se utilizan con frecuencia para describir a su fundador Chung Ju Yung. Otros ejemplos de fundadores que han tenido gran influencia en la cultura de sus organizaciones son Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx y Richard Branson en Virgin Group.

2.2.6. Formación de la Cultura

La cultura no es estática. Las culturas organizacionales surgen y cambian a medida que la organización va modificándose. Varios investigadores han escrito sobre cómo se da este proceso, a continuación revisaremos algunas de sus ideas FRANKLIN *et al.* (2012).

2.2.6.1. Etapas en la formación de la cultura, según Schein:

a). La Cultura organizacional configurada por los fundadores:

Suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Por lo general el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales, y traerá sus aprendizajes a la nueva organización; un dirigente obrero llevará a su sindicato la cultura organizacional de las empresas en donde fue obrero o empleado, un nuevo empresario trasladará a su organización la cultura de las empresas de que formó parte; un consultor de organizaciones lleva en su mochila la cultura de las organizaciones en las que participó, y

también de aquellas que analizo o en las que intervino profesionalmente FRANKLIN *et al.* (2012).

b). La Cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos:

Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso aportan metas, valores y esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo quieren FRANKLIN *et al.* (2012).

Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

- La primera gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quien será el líder del grupo, cuyos integrantes buscan a alguien que los guíe. El tipo de personas que sean seleccionadas para esta tarea representa una señal de los valores y normas de grupo.
- La segunda etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones entre iguales. Los primeros esfuerzos exitosos por tratar los temas de autoridad tal vez produzcan un sentimiento tanto de triunfo como satisfacción por la pertenencia que, quizá, perdurará un largo periodo de tiempo.

- Durante la tercera fase deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad se mezclan con las necesidades de orden y estabilidad.

La organización madura sólo cuando tiene que hacer frente a problemas de supervivencia y crecimiento, pues éstos la obligan a ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Así, las fases de desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización.

c). La Cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes:

Para Schein las culturas empresariales son creadas por los líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y de ser necesario la destrucción de la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, y no pueden ser entendidas por separado. Existe la posibilidad de que la única acción que en realidad es importante que lleven a cabo los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que su único

talento sea la habilidad de trabajar con la cultura FRANKLIN *et al.* (2012).

d). La Formación de la cultura, según Fombrun

El investigador Charles Fombrun señala que si se quiere efectuar un análisis adecuado de la cultura y obtener direcciones para modificarla, es vital comprender la interacción existente entre sus niveles social y sectorial, y las características de la organización FRANKLIN *et al.* (2012).

- A nivel social la cultura representa los valores, las actitudes y los significados que aportan los miembros de la organización. Este nivel puede estar influenciado por diversas fuerzas sociales, tales como el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social. Estos factores pueden producir un impacto sutil pero real en las estrategias, la misión, los objetivos, las normas y las prácticas de la organización. Si una empresa quiere mantener su legitimidad y aprobación, tanto su estrategia como sus productos y su publicidad deben ser consistentes con la cultura de la comunidad.

- La esencia del nivel sectorial de la cultura puede apreciarse mediante la consideración de las similitudes y diferencias de distintos sectores. Los valores o creencias dominantes de una empresa son adoptados por la mayor parte de las industrias del sector. Los sectores desarrollados estilos que ejercen gran influencia en el proceso de toma de decisiones.
- Las culturas organizacionales no se desarrollan de manera independiente de las culturas nacionales, las cuales tienden a mostrar ciertas características (valores, normas, creencias y estándares) que se crean de manera colectiva a lo largo del tiempo, arraigándose en la naturaleza humana. Por ejemplo, una cultura desarrolla un lenguaje común y formas de pensar que dirigen de manera consciente e inconsciente las actividades que llevan a cabo quienes participan en ella.

e). La formación de la cultura, según Levy y Wilensky

FRANKLIN *et al.* (2012) menciona que estos autores consideran que la cultura es resultado de cuatro factores principales:

- Los valores y las creencias de la alta dirección, mismos que provienen por lo general de la visión del fundador.
- La historia de la empresa y las lecciones que esta ha generado (salvo aquellas que tengan relación con los riesgos enfrentados ante cambios tecnológicos o en los mercados).
- Los factores críticos de éxito en el negocio.
- La estructura organizacional; éste es un factor importante, debido a que la distribución del poder en la asignación de recursos influye sobre la cultura.

f). La cultura como representación; el enfoque de Garfinkel

FRANKLIN *et al.* (2012) menciona que para el sociólogo Harold Garfinkel, la naturaleza de una cultura se encuentra en las costumbres y normas sociales de la organización. Si uno se adhiere a las reglas de comportamiento correspondientes, tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social.

Sin embargo, la cultura es algo más que seguir unas reglas, Garfinkel y sus colegas demostraron que la habilidad de aplicar una regla requiere mucho más que el conocimiento

de la misma, ya que las reglas son invariablemente incompletas.

Las normas de actuación en las diferentes situaciones han de ser invocadas y definidas a la luz nuestra comprensión del contexto. Tomamos decisiones y asumimos ideas sobre las situaciones de manera implícita, antes de aplicar cualquier norma o regla. Muchas veces lo hacemos de forma inconsciente, como resultado de nuestro conocimiento sobre la realidad, por lo cual nuestras acciones parecen del todo espontáneas.

Al reconocer que cumplimos y representamos la realidad del mundo cotidiano, nos hacemos de un potente medio para pensar en nuestra cultura. Con este medio debemos intentar comprender la cultura como un proceso progresivo de construcción de la realidad, que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esta comprensión la cultura no puede interpretarse sólo en función de la variedad de sociedades de organización que la conforman, sino como un fenómeno activo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

Esta visión de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural

de significados compartidos: ¿cuáles son los esquemas interpretativos compartidos que hacen posible la organización? ¿de dónde vienen? ¿cómo se crean, comunican o sustentan?

Estas cuestiones son centrales en la tarea del análisis organizacional. La visión de la cultura nos lleva a observar que las organizaciones son sobre todo estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros, quienes las concretan en series de reglas y relaciones.

Enfrentarse con la cultura de una organización es descubrir lo mundano, pero también aspectos más vivos del proceso de construcción de la realidad, aunque en ocasiones esto es tan sutil que resulta muy difícil identificarlo.

Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones interpretándolas como un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas entre el grupo funcional y el de dirección. Encontramos que el proceso de formación de un individuo o grupo como líder depende de su habilidad de crear sentido de realidad compartidos. Es fácil comprobar que los grupos más unidos son aquellos que surgen alrededor de un

entendimiento común y compartido, mientras los grupos fragmentarios tienden a caracterizarse por múltiples realidades.

Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento que constituyen la superficie de la vida organizacional, solo dan indicios de la existencia de un sistema de significados mucho más profundo y penetrante. El reto de entender las organizaciones como culturas radica en comprender de qué manera este sistema, en sus aspectos superficiales y profundos, se crea y sostiene.

2.2.7. Fases de la formación de la cultura

La formación de la cultura organizacional es un fenómeno complejo que admite fases evolutivas, en una relación recíproca entre los entornos internos y externo. La primera dimensión hace referencia a la dialéctica de las condiciones internas de la organización que tienen impacto en su cultura. Las fuerzas que constituyen la dimensión externa hacen referencia a la dialéctica de las condiciones del contexto, y a la manera en que los miembros de la organización perciben y responden a ellas. FRANKLIN *et al.* (2012).

2.2.7.1. Fase estable

En ella no se completa cambio alguno, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar. No hay fuerzas dialécticas motoras operando de manera manifiesta (siempre se encuentran en forma latente).

2.2.7.2. Fase reactiva

Puede mostrar dos aspectos:

- Se aceptan cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. En este caso hablamos de una cultura conservadora, defensora del *statu quo*, del orden organizacional vigente.
- Se corre detrás de los hechos, los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo, pues de lo contrario se sufrirían graves consecuencias, incluyendo la desaparición. Es una cultura oportunista e imitadora, que produce los cambios cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable.

2.2.7.3. Fase anticipadora

En este caso la organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer frente a

los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios a *priori*. Es proactiva y estratégica. Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.

2.2.7.4. Fase de mantenimiento creativo

Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

2.2.8. La cultura como obstáculo

(STEPHEN y TIMOTHY, 2013) La cultura puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador, lo que claramente es benéfico para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura también es valiosa porque indica cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deberían ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización.

Institucionalización. Cuando una compañía experimenta la institucionalización y se vuelve institucionalizada es decir, se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios

que produce adquiere vida propia, más allá de sus fundadores o miembros. Esa compañía no deja de operar incluso si sus metas originales ya no son relevante. Las formas de conductas aceptables se vuelvan demasiado evidentes para sus miembros y, aunque no sea completamente negativo, implica que las conductas y los hábitos que deben cuestionarse y analizarse ahora se dan por sentados, lo cual podría reducir la innovación y hacer que el mantenimiento de la cultura de la organización se convierta en un fin en sí mismo (STEPHEN y TIMOTHY, 2013).

2.2.8.1. Obstáculos para el cambio

La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada la consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.

2.2.8.2. Obstáculos para la diversidad

La concentración de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja. La gerencia quiere demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización. Dado que en los comportamientos diversos y las fortalezas únicas tienden a disminuir conforme la gente trata de incorporarse, las culturas dominantes pueden convertirse en obstáculos cuando eliminan de manera efectiva esas ventajas. Una cultura fuerte que condona los prejuicios, apoya el sesgo o se vuelve insensible ante las personas que son diferentes, puede socavar incluso las políticas corporativas formales sobre la diversidad.

2.2.8.3. Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones.

Históricamente, cuando la gerencia consideraba decisiones sobre adquisiciones y fusiones con otras empresas, los principales factores que tomaban en cuenta eran las ventajas económicas y la sinergia en los productos. En

años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la principal preocupación. Si todos los demás factores permanecen constantes, parece que el éxito de una adquisición se relaciona más con el grado de ajuste cultural que hay entre las dos organizaciones.

Una encuesta realizada por la empresa de consultoría A. T. Kearney reveló que 58 por ciento de las funciones no habría logrado alcanzar sus metas financieras. Como señaló un experto. “Las fusiones tienen una tasa de falla inusualmente elevada, y siempre se debe a problemas del personal” en otras palabras, a culturas organizacionales en conflicto. Por ejemplo, la fusión realizada en 2001 por \$ 183,000 millones entre América Online (AOL) y Time Warner fue la más grande en la historia corporativa estadounidense, y también resultó un desastre. Solo años después, las acciones habían caído un sorprendente 90 por ciento, y la nueva compañía reportó lo que en ese entonces era la pérdida financiera más grande en la historia estadounidense. Hasta hoy, las acciones de Times Warner (que se vendían por unos \$32 cada una a finales de 2011) continúan con un valor de tan solo una fracción de su precio anterior alrededor de \$200 por acción antes de la fusión). Es común escuchar que el choque cultural fue

una de las causas de los problemas de AOL Time Warner. Como observo un experto, “en cierta forma, la fusión de AOL con Time Warner. Fue como el matrimonio de una adolescente con un banquero de edad madura. Las culturas eran muy distintas. En AOL la gente andaba en jeans y en mangas de camisa, mientras que en Time Warner usaba trajes formales”

2.2.9. Culturas fuertes versus culturas débiles

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles. Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas administrativas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de formas intensas. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran

control del comportamiento. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas lo que se espera de ellos, y tales expectativas influyen mucho en la configuración de su comportamiento. En cambio, un competidor de Nordstrom, Macy's, ha enfrentado dificultades por una crisis de identidad y está esforzándose por reafirmar su cultura.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa. En una organización de servicios, un estudio reveló que cuantos más empleados coincidían en la orientación hacia el cliente, mayor era la rentabilidad de la unidad de negocios. Otro estudio encontró que cuando los gerentes de los equipos y sus integrantes no percibían de la misma forma el apoyo de la organización, el estado de ánimo de los miembros era más negativo, y el desempeño de los equipos era menos eficaz. Los efectos negativos son especialmente notorios cuando los gerentes perciben más apoyo por parte de la organización que los trabajadores.

2.2.10. Funciones de la cultura

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establecer las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que vas más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda mantener unida la organización al proveer estándares de lo que debería decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. La cultura define las reglas del juego.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo,

los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013)El “ajuste” entre el individuo y la organización es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura influye mucho en quien recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, limpia e integra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen. En el trabajo, una cultura fuerte respalda por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una manera relativamente uniforme y predecible.

2.2.11. La cultura crea el ambiente

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que disminuyó su motivación, entonces ya experimentó los efectos del ambiente. El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipos a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos. Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.

2.2.12. Mantener viva una cultura

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen brindando a los empleados un

conjunto de experiencias similares. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos que garantizan que quienes sean controladas se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso expulse) a aquellos que la desafían. Hay tres fuerzas que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. Veamos cada una.

a). Selección.- La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Dado que la decisión final está muy influida por la forma en que quien toma las decisiones juzga lo bien que los aspirantes se ajustarían a la organización, tal decisión identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización. La selección también brinda información a los candidatos. Aquellos que perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden abandonar voluntariamente el

proceso. Entonces, la selección se vuelve un asunto de dos sentidos, que permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización al eliminar a quienes socaven u obstaculicen sus valores fundamentales.

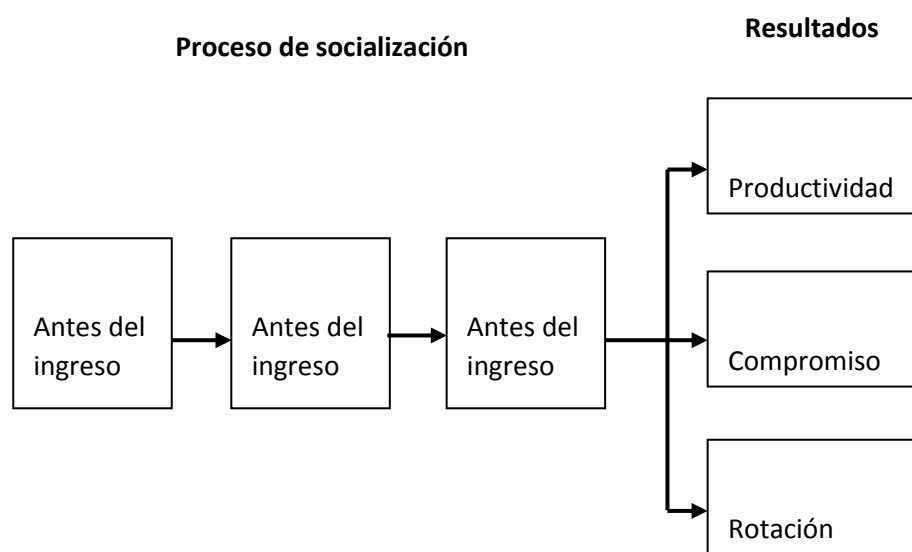
b).Alta gerencia.- Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización. A través de lo que se dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es, lo deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos; lo que constituye una vestimenta adecuada; y que acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios.

c).Socialización.- No importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la socialización. Por ejemplo todos los infantes de marina deben asistir a un campo de entrenamiento, donde demuestra su compromiso y aprenden el “estilo de la marina”.

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y

metamorfosis, el cual se ilustra en la figura 1. Y tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella.

Figura 1. Modelo de socialización



(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) En la etapa antes del ingreso, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización. Por ejemplo, un objetivo importante de una escuela de negocios consiste en lograr que los estudiantes desarrollen las actitudes y las conductas que las empresas de negocios desean, a través de la socialización. Los individuos que llegan por primera vez a organizaciones de alto perfil con una fuerte posición

en el mercado desarrollan sus propias suposiciones sobre cómo se trabaja en ese lugar. La mayoría de los empleados recién contratados supondrán que Nike es una empresa dinámica y estimulante, que el cuerpo de infantería exigiría disciplina y valor. Sin embargo, no importa lo bien que crean los gerentes que han socializado a los recién llegados, el índice de pronóstico más importante del comportamiento futuro es su conducta previa. Lo que la gente sabe antes de llegar a la organización, y lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Una forma de aprovechar las características previas a la contratación durante la socialización consiste en utilizar el proceso de selección para informar a los candidatos acerca de la organización como un todo. Además, como ya se dijo, el proceso de selección también actúa para garantizar que se elija a los individuos del “tipo correcto”, es decir, a quienes si se ajustarán. “De hecho, la habilidad que tiene el individuo para presentar la imagen adecuada durante el proceso de selección determina, en primer lugar, su capacidad para ingresar en la organización. Así, el éxito depende de que el aspirante haya anticipado de manera correcta las

expectativas y los deseos de los miembros de la organización que estén a cargo de la selección.

Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa la etapa de encuentro, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidían con la realidad. Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro solo reafirmará las percepciones previas. Sin embargo, esto no sucede a menudo. En un caso extremo, un nuevo miembro podría sentirse muy desilusionado y renunciar. El reclutamiento y la selección adecuados debieran reducir de forma significativa ese resultado, junto con los alentadores lazos de amistad que existan dentro de la organización: los empleados de nuevo ingreso se muestran más comprometidos cuando sus amigos y colegas les ayudan a “aprender trucos”.

Por último, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la etapa de metamorfosis. Las opciones que se presentan en la figura 2. Son alternativas diseñadas para lograr la transformación deseada. La mayoría de las investigaciones sugieren que existen dos “paquetes”

básicos de prácticas de socialización. Cuanto más programas de socialización formales, colectivos, secuenciales, fijos, seriales y de despojo utilice la gerencia, mayores serán las probabilidades de que las diferencias de los nuevos empleados desaparezcan y sean reemplazadas por conductas estandarizadas y predecibles. Tales prácticas institucionales son comunes en los departamentos de policía y de bomberos, así como en otras organizaciones que valoran el orden y el acatamiento de las reglas.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Los programas que son informales, individuales, aleatorias, variables, disyuntivos y de investidura tiene mayores probabilidades de dar a las nuevas contrataciones la sensación de tener tanto un rol como métodos de trabajo innovadores. Los campos creativos, como la investigación y el desarrollo, la publicidad y la producción fílmica se basan en dichas prácticas individuales. La mayoría de las investigaciones sugiere que altos niveles de prácticas institucionales, estimulan un ajuste entre el individuo y la organización, así como altos niveles de compromiso, en tanto que las practicas individuales generan una mayor innovación de los roles.

El proceso tripartita de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el sistema: no solo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas.

Formal e informal. Cuanto más se aísla a un nuevo empleado del entorno laboral y se marca la diferencia de alguna forma para dejar en claro su función como nueva integrante, más formal será la socialización. Algunos ejemplos son la inducción específica y los programas de capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en el puesto, con poca o ninguna atención especial.

Individual y colectiva. Los nuevos miembros pueden socializarse de forma individual. Esto es lo que ocurre en muchas oficinas profesionales. También pueden agruparse y organizarse mediante un conjunto de experiencias idénticas, como se hace en los campamentos militares.

Fija y variable. Se refiere a la programación para que los nuevos empleados pasen a ser miembros de la compañía. Un programa fijo establece etapas estandarizadas de transición, lo que es característico de los programas rotatorios de capacitación. También incluye periodos de prueba, como el estatus de “asociado” que dura entre 8 a 10 años, y que se utiliza por despachos de contabilidad y de abogados antes de decidir si un candidato se convertirá en socio. Los programas variables no proporcionan por adelantado su cronograma de transición. Los sistemas variables describen el sistema de ascensos común, donde el empleado no avanza a la siguiente etapa sino hasta que esté “listo”.

Serial y aleatorio. La socialización serial se caracteriza por el uso de modelos de roles que capacitan y motivan al nuevo integrante. Algunos ejemplos son los programas de aprendizaje y tutoría. En la socialización aleatoria no se utilizan modelos de roles d

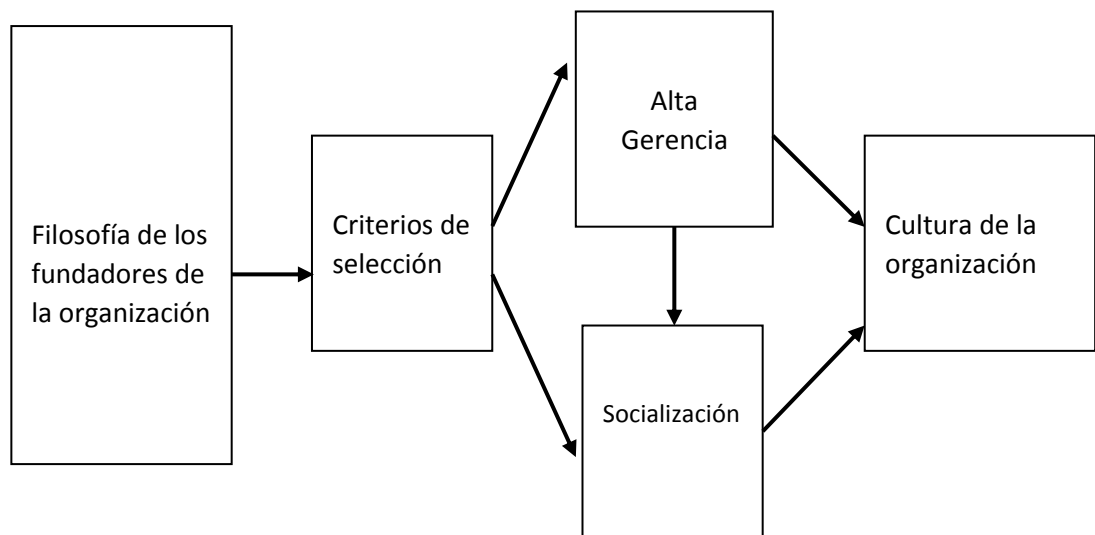
Investidura y despojo. La socialización por investidura supone que las cualidades las habilidades del nuevo trabajador son los ingredientes necesarios para el éxito laboral, de manera que se confirman y respaldan. La socialización por despojo trata de eliminar ciertas características del individuo. Las “novatadas” de las universidades utilizan la socialización por despojo para enseñar a los estudiantes su rol adecuado.

Figura 2. Opciones de socialización para el ingreso

Fuente: (STEPHEN Y TIMOTHY, 2013)

Por último, saben que se espera de ellos y cuáles criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo. Como se observa en la figura 3, la metamorfosis exitosa debería tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su productividad a abandonarla.

Figura 3. Como se forman las culturas organizacionales.



(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Los investigadores han empezado a examinar la forma en que cambian las actitudes de los empleados durante la socialización al efectuar mediciones en varios momentos durante los primeros meses de trabajo. Un estudio documentó patrones de “luna de miel” y “resaca” para los nuevos trabajadores,

indicando que el periodo de ajuste inicial suele estar marcado por una disminución en la satisfacción laboral, conforme sus esperanzas idealizadas se ponen en contacto con la realidad de la vida organizacional. Otra investigación sugiere que los conflictos de roles y la sobrecarga de rol que experimentan los nuevos empleados aumenta con el tiempo, y que los trabajadores que muestran los mayores incrementos en estos problemas experimentan la mayor reducción tanto en el compromiso como en la satisfacción. Tal vez se deba a que el periodo de ajuste inicial de los nuevos empleados plantea demandas y dificultades crecientes, al menos en el corto plazo.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013), Como se puede observar en la figura 03, la forma en que se establece y mantiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un compartimento aceptable. La manera en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la

organización en el proceso de selección y en los momentos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia.

2.2.13. Creación de una cultura organizacional positiva

A primera vista, la creación de una cultura positiva parecería totalmente ingenua o como una conspiración al estilo Dilbert. Sin embargo, lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse son las señales, que indican que están convergiendo la práctica de la administración y las investigaciones sobre el CO.

Una cultura organizacional positiva hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales. Consideremos cada una de esas áreas.

a). Desarrollo de las fortalezas de los empleados.

Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo pueden aprovechar sus fortalezas. Como señalo Peter Drucker, el gurú de la administración: “la mayoría de los estadounidenses no sabe cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada” ¿No sería mejor

pertenecer a una cultura organizacional que lo ayudará a uno a descubrir sus fortalezas y a aprender a lograr el mayor provecho de ellas? (STEPHEN Y TIMOTHY, 2013)

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Larry Hammond uso este enfoque en el momento menos esperados; en los peores días de su negocio. Hammond es director general de Auglaize Provico, compañía agroindustrial con sede en Ohio. Cuando la empresa enfrentaba sus mayores dificultades financieras y tuvo que despedir a una cuarta parte de su personal, Hammond decidió intentar un método diferente. En vez de concentrarse en lo que estaba mal, decidió aprovechar lo que estaba bien. “Si realmente quieres sobresalir, tienes que conocerte a ti mismo, saber para que eres bueno, y en qué no eres tan bueno”, asegura Hammond. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup. Hammond se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados, con lo cual ayudo a dar vuelco a la empresa, “Si le preguntas a Larry Hammond cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales”, reconoce Conchie.

b). Recompensar más que castigar Aunque la mayoría de las organizaciones se enfocan lo suficiente en

recompensas extrínsecas como el salario y los ascensos, a menudo se olvidan del poder de las recompensas más pequeñas (y menos costosas), como los elogios. En parte, crear una cultura organizacional positiva implica “atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno”. Muchos gerentes evitan los elogios ya sea porque temen que los trabajadores reduzcan su desempeño o porque no valoran los elogios. Por lo general, los subalternos no piden elogios, y los gerentes no suelen darse cuenta de los costos por no usarlos. (STEPHEN Y TIMOTHY, 2013).

c). Énfasis en la vitalidad y el crecimiento Ninguna organización obtendrá lo mejor de una fuerza laboral que se considera a sí misma como el simple engrane de una máquina. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y no únicamente reconoce la forma en que el empleado contribuye a la eficacia de la organización, sino también lo que la compañía puede hacer para que el empleado logre mayor eficacia, tanto a nivel personal como profesional. (STEPHEN Y TIMOTHY, 2013)

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Aunque en ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores, considere el caso de la

industria de los alimentos. En la compañía Masterfoods con sede en Bélgica, Philippe Lescornez dirige a un equipo de empleados, el cual incluye a Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, a casi 240 kilómetros de distancia. Brynaert era considerado un buen promotor de ventas, que cumplía con las expectativas cuando Lescornez decidió que su trabajo podría ser más importante si lograba que no fuera considerado como otro vendedor, sino como un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. De esa manera, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. Esperaba que al hacer crecer su perfil en Bruselas podría crear en él un mayor sentimiento de propiedad sobre su remoto territorio de ventas. “Comencé a comunicar mucho más lo que hacía otras personas dentro de la compañía, porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y el área donde trabaja. Así que me dedique a comunicar, comunicar y comunicar. Cuanto más comunicaba, más material me daba”, afirma Lescornez. Como resultado, “hoy se le considera el especialista en Luxemburgo, es decir, el individuo que es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona”, afirma Lescornez. Desde luego, lo que es bueno para Brynaert también lo es para

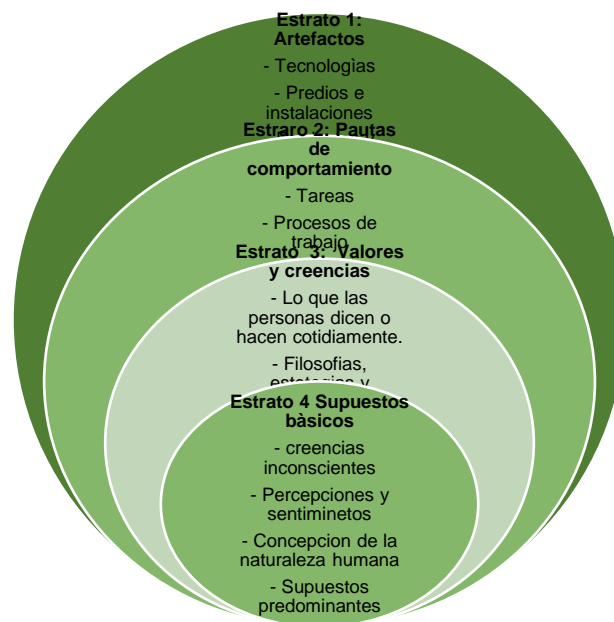
Lescornez, quien recibe el crédito por ayudar a aquel a crecer y desarrollarse.”

2.2.14. Estratos de la cultura organizacional.

Esta comparación con un *iceberg* tiene una explicación; la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos los niveles la figura 4. muestra los diversos estratos de la cultura organizacional.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento. (CHIAVENATO, 2009).

Figura 4. Los distintos estratos de la cultura organizacional.



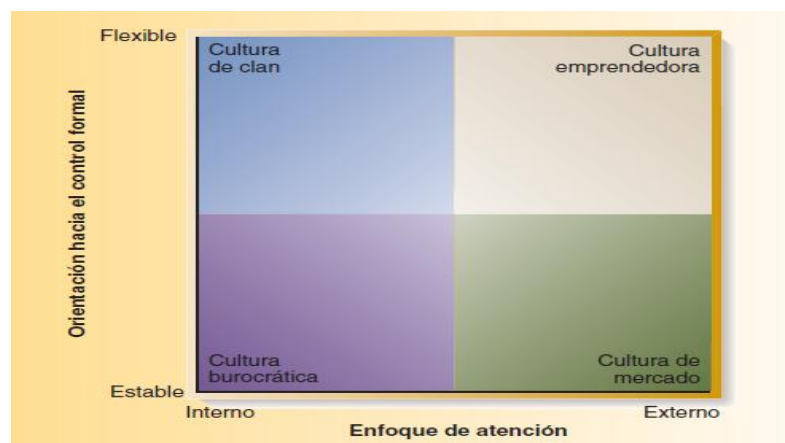
Fuente: (CHIAVENATO, 2009).

2.2.16. Tipos de cultura organizacional

HELLRIEGEL *et al.* (2009) Los elementos de la cultura y sus relaciones crean un patrón único que distingue a una organización, tal como la personalidad de un individuo es única. Como ocurre con la clasificación de personas que tienen características en común, en el caso de la cultura organizacional es posible describir varios tipos generales de la misma. La figura 5. Presenta una clasificación muy útil. El eje vertical refleja orientación hacia un control formal, que va desde estable hasta flexible. El eje horizontal refleja la dirección relativa del enfoque de

atención, el cual va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: la burocrática, la del clan, la emprendedora y la de mercado. En una organización homogénea en términos culturales siempre habrá un tipo básico de cultura que domine.

Figura 5. Clasificación de la cultura organizacional



HELLRIEGEL *et al.* (2009) Diferentes culturas organizacionales serían adecuadas en distintas condiciones, sin que haya un tipo de cultura que sea ideal para cada situación. Algunos empleados tal vez. Prefiera una en lugar de otra. Cuando lea acerca de cada tipo de cultura, piense en cuál de ellas prefiere. Un empleado que

trabaja en una organización y ser optimista acerca de su futuro.

2.2.16.1. Cultura Burocrática

HELLRIEGEL *et al.* (2009) Es una cultura burocrática, las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Recuerde que los intereses de la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. A efecto de garantizar la estabilidad, las tareas, las obligaciones y las facultades de todos los empleados están definidas con claridad. Se formulan las reglas y procesos aplicables a casi todas las situaciones y se socializa a los empleados para que piensen que su obligación es “ceñirse a las reglas” y seguir los procedimientos legalistas. Las normas de conducta apoyan la formalidad y no la informalidad.

Por lo general, encontramos las culturas burocráticas en instituciones que producen bienes y/o servicios estandarizados, como los servicios de administración tributaria, siendo especialmente comunes en los gobiernos

federales, estatal y local. Los gobiernos crean reglas con el objeto de asegurar que todos los ciudadanos reciban el mismo trato, sin importar su origen, riqueza o condición. Estos valores suelen verse reflejados en las culturas de estas instituciones.

2.2.16.2. Cultura de clan

HELLRIEGEL *et al.* (2009) La cultura de clan también se caracteriza por su enfoque interno, sin embargo, en comparación con la cultura de clan, el control de la conducta es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. En cambio, en una cultura de clan, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados. Los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Comprende que las contribuciones a la organización (por ejemplo horas laboradas por semana) podrían exceder a los establecidos en los contratos. La cultura de clan logra la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo. Los empleados que tienen mucha antigüedad sirven de mentores y de modelos de roles para los nuevos

miembros. Estas relaciones perpetúan los valores y las normas de la organización a lo largo de generaciones sucesivas de empleados. Los miembros de una cultura de clan tienen conciencia de su historia única y comparten una imagen del estilo de la organización y de su forma de conducta. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos. Las metas, las percepciones y las tendencias culturales compartidas fomentan la comunicación, la coordinación y la integración. La presión de los compañeros para apegarse a las normas importantes es muy fuerte.

2.2.16.3. Cultura emprendedora

HELLRIEGEL *et al.* (2009) En una cultura emprendedora, el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa. También es adecuada para las demandas que afrontan los empleados que están tratando de crear y desarrollar nuevos productos.

Sin importar si una organización es una empresa que inicia o una establecida desde hace tiempo, el enfoque en el contorno externo resulta evidente en una cultura emprendedora. No obstante, una cultura de mercado sería más indicada para administrar productos y servicios que ya están en el mercado y que podrían estar entrando en etapas posteriores del ciclo de vida del producto.

2.2.16.4. Cultura de mercado

HELLRIEGEL *et al.* (2009) En una cultura de intercambio de mercado, los valores y las normas reflejan la importancia que tiene que cumplir metas mensuales y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado) una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización. Algunas de las empresas que comparten muchos de los elementos de una cultura de mercado.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión social informal en los miembros de la organización. La interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para

recompensar el desempeño y/o la evaluación de solicitudes para recibir asignaciones de recursos. No se hace hincapié en las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los pocos incentivos económicos están vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros. Se espera que los gerentes de un departamento cooperen con los de otros departamentos tan sólo en la medida necesaria para alcanzar sus metas de desempeño.

2.2.17. Culturas tradicionales y culturas participativas

(CHIAVENATO, 2009). Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrática de estilo participativo el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo. Los profesionales que integran la organización resuelven los problemas y elaboran proyecto y maquinarias, que otras empresas producirán. Estos dos estilos extremos reflejan aspectos típicos de la organización.

Cuadro 2. Diferencias de la cultura organizacional

ESTILO TRADICIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipo autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado.
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

Fuente: (CHIAVENATO, 2009).

2.2.18. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización (STEPHEN y TIMOTHY, 2013).

- a) Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

- b) Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- c) Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- d) Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- e) Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- f) Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- g) Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí

se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

(STEPHEN Y TIMOTHY, 2013) Otras investigaciones clasifica la cultura en cuatro tipos diferentes según los valores de competencia. El clan colaborativo y cohesivo, la adhocracia innovadora y adaptable, la jerarquía controlada y consistente, y el mercado competitivo y enfocado en el cliente. Una revisión de 94 estudios reveló que las actitudes laborales eran muy positivas en las culturas basadas en clanes, que la innovación era bastante notoria en las culturas de mercado. Aunque la teoría de los valores de competencia recibió cierto apoyo en esta revisión, los autores señalaron que se requiere de mayor trabajo teórico para asegurarse de que sea consistente con los valores culturales reales que se encuentran en las organizaciones.

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el **modo** particular de funcionar de una organización (CHIAVENATO, 2009)..

La cultura organizacional tiene seis características principales:

a) Regularidad de los comportamientos observados.

Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

b) Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

c) Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

d) Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

e) Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

f) Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y pueden dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde estilo tradicional y autocrático.

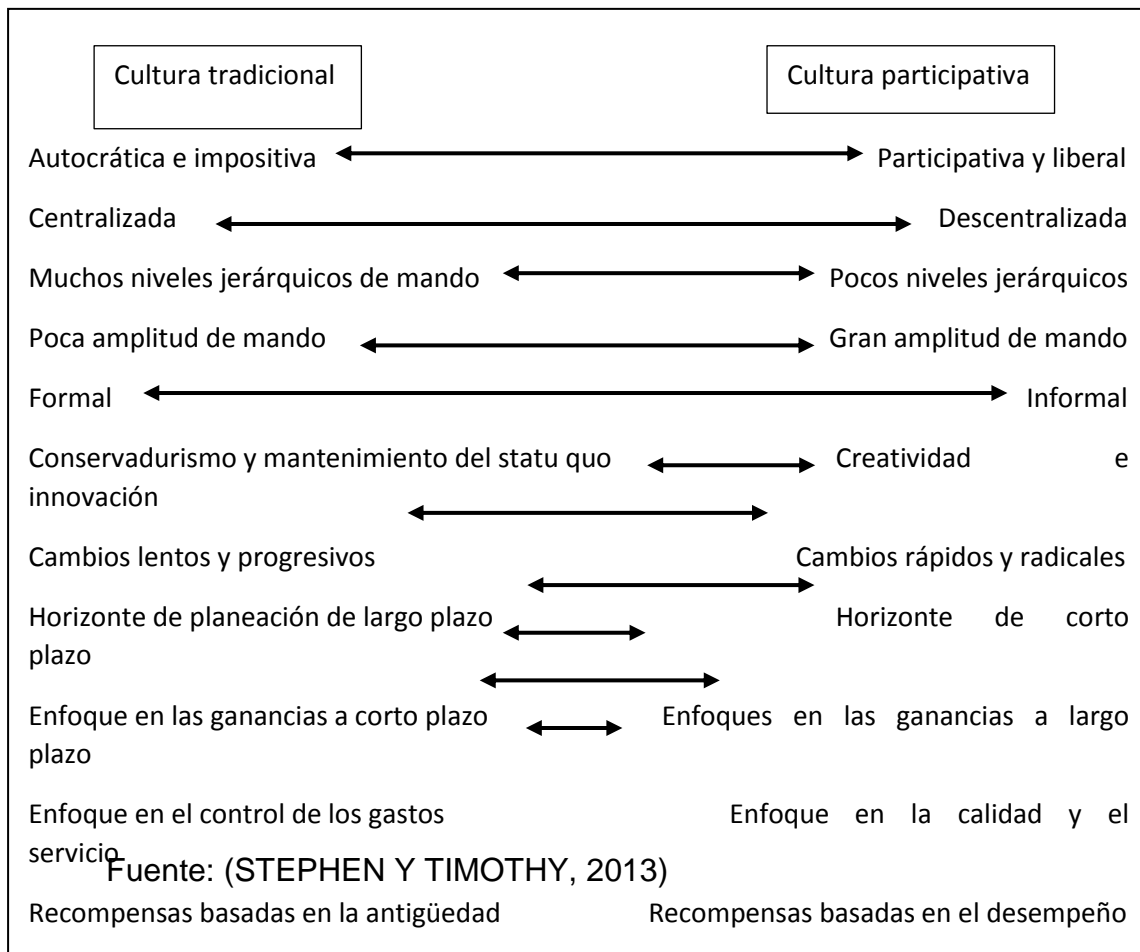
2.2.19. Características de las culturas exitosas

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen que lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deber integrare a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

Algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distinta.

Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. Estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero, como Hewlett Packard, 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad propia.

Figura 6. Características de la cultura organizacional



2.2.20. Niveles de culturas organizacionales

Nivel 1: Producciones. El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, que significados hay que atribuir a la conducta manifiesta FRANKLIN *et al.* (2012).

Nivel 2: Valores. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Algún miembro del grupo por lo general el fundador tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia en principio basado en hechos, pero el grupo no sentirá la

misma convicción hasta que no lo admita de manera como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, más adelante, presunción. Esta se desgaja de la conciencia y, como las costumbres, se vuelve inconsciente y automática FRANKLIN *et al.* (2012).

No todos los valores experimentan esta transformación, solo que aquellos que son susceptibles de alcanzar una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegaran a convertirse en presunciones. Es posible que determinadas clases de valores, los propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, se resistan a todo examen. En tales casos aún cabe lograr el consenso a través de la validación social; un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo FRANKLIN *et al.* (2012).

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse de manera explícita porque dictan la normativa o

función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa pueden servir de guía o recurso que le permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles (gestión por valores). Si esos valores no están basados en un aprendizaje cultural previo, es probable que solo lleguen a ser vistos como “valores añadidos”, capaces de predecir con apreciable exactitud lo que la gente dirá en una serie de situaciones, pero que tal vez no tengan nada que ver con lo que hará en las situaciones en las que tales valores deberían estar actuando FRANKLIN *et al.* (2012).

Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, su articulación en una filosofía de actuación podrá ser útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción. Cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son de hecho, racionalizaciones o aspiraciones para el futuro FRANKLIN *et al.* (2012).

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas, las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman “orientaciones de valores dominantes”, los orientadores dominantes reflejan la solución perfecta entre varias alternativas básicas, si bien todas las opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma puede de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes FRANKLIN *et al.* (2012).

Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que son pocas las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural, dado que sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Las denominadas presunciones básicas coinciden con lo que *Argyris* ha identificado como “teorías en uso”, esto es, presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo como percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones básicas, al igual que las teorías en uso, tienden a ser indiscutibles, aun cuando son capaces de distorsionar los datos y dan lugar a situaciones contradictorias FRANKLIN *et al.* (2012).

2.2.21. Indicadores y manifestaciones culturales

La cultura organizacional no puede verse directamente. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por las siguientes manifestaciones, entre otras:

2.2.21.1. Clima organizacional

Es la manifestación más visible de la cultura. Puede estudiarse a través de:

a). Análisis de las expectativas personales; El contrato psicológico. Es un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre individuo y organización. Suele renegociarse de manera periódica, y en su evolución se producen intercambios de valores que reflejan la transformación de la cultura organizacional. Por ejemplo, las personas se casan, tienen hijos y sus valores respecto a la estabilidad y la seguridad social varían. La organización evoluciona, y después de haber venido gestionándose por normas podría pasar a un modelo de gestión por resultados y por competencias de sus recursos

humanos, lo cual la llevará a replantear el contrato psicológico con su personal.

Estas son algunas de las formas en que se define el contrato psicológico con su personal. Estas son algunas de las formas en que se define el contrato psicológico y se pautan la cultura organizacional, el buen trato. El desarrollo de la autoestima y el fomento a la autorrealización, el grado en que los empleados son instados a asumir innovaciones y riesgos, o por lo contrario a mantener una actitud cauta y conservadora. Otras variables susceptibles de verse modificadas son: la orientación de la organización al cliente interno y externo; la promoción o censura del trabajo en equipo; la sujeción a normas y procedimientos o la propensión a favorecer las iniciativas y el cumplimiento de los objetivos y metas; la valoración de los fines de sistema estratégico. Cada una de estas elecciones dará a diferentes culturas que incidirán sobre el grado de eficiencia, productividad y creatividad de la organización, y generaran en consecuencia una cultura participativa e innovadora abierta al cambio, o estructuras burocráticas, ritualistas, conservadoras y refractarias a la innovación.

b). Sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos: si a los miembros de una organización o a los integrantes de un equipo se los remunera igual, obtengan o no ciertos logros, mantendrán una cultura burocrática y limitarán su cooperación a dicho nivel salarial sin desarrollar mayor iniciativa; en contraste, si se los remunera o recompensa por logros desarrollaran una cultura orientada al cumplimiento de éstos, y se enfocarán a desarrollar iniciativa y obtener resultados. Si las recompensas son justas a y equitativas, los miembros valoraran la ecuanimidad sistema de recompensas y se establecerá una cultura de esfuerzo; en cambio, si predomina la arbitrariedad y el “amiguismo”, se establecerá una cultura de favoritismo.

c). Desarrollo de carrera y competencias: si se establece un plan de carrera y se fomenta y remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán motivadas a capacitarse y progresar en la organización, y se establecerá una cultura de aprendizaje organizacional.

2.2.21.2. Análisis de las perspectivas grupales

Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, aunadas a la posibilidad de su satisfacción, también inciden en la cultura de la organización. Si existe una cultura competitiva se manifestarán conflictos entre individuos y grupos; en cambio, si se fomenta el trabajo en equipo la cultura será cooperativa.

2.2.21.3. Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo

a). Organización autoritaria: si las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrollaran una cultura de orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o por el desvío de reglas y órdenes. El clima será conservador y los integrantes no asumirán riesgos ni se comprometerán con las organizaciones más allá del cumplimiento de las reglas formales.

b). Organización paternalista: Si el sistema de relaciones es autoritario benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante valorará cierta informalidad, con mayor comprensión de los problemas particulares. Se crearán relaciones cordiales y amistosas, se buscará evitar el

conflicto creando cálidas relaciones personales con los subalternos, y el clima será permisivo.

c). Organización participativa: Si la organización tiene una estructura horizontal en donde se adjunta cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos. Se fomentará la innovación y el aprendizaje, y se implementará sistemas de recompensas individuales y de equipo. Se premiarán el rendimiento y la cooperación en el trabajo: se alentará la competencia positiva, pero se censurará la negativa y el conflicto; se buscará la aceptación de riesgos pautados; se fomentará la creatividad, la innovación y la experimentación controlada, y se estimulará el orgullo de pertenencia a la organización.

2.2.21.4. Los Líderes

Son quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados pueden seguir. En 1930 Chester Barnard afirmó. “El gerente es antes que nada un administrador de valores organizacionales”. El papel del líder moderno no se percibe como el de un autócrata ajeno a los valores y basado de manera exclusiva en la jerarquía;

por el contrato. Se concibe como un rol activamente dirigido a la búsqueda de valores genuinos, a su proyección, y a la constitución de identificaciones organizacionales en torno de ellos.

Los administradores, en especial los de nivel superior, contribuyen a crear el clima empresarial, y sus valores influyen en el proceso.

En este sentido, el termino valor puede definirse como “la creencia duradera sobre lo que es apropiado y lo que no lo es” los valores guían las acciones y el comportamiento de los empleados, instándolos a cumplir los objetivos de la organización, además conforman una ideología que se traduce a las decisiones diarias. En muchas organizaciones exitosas los líderes corporativos, impulsados por sus valores, sirven como modelos de los roles a desempeñar, establecen los estándares para el desempeño, y motivan a los empleados, fungiendo también como referentes en el entorno externo.

2.2.21.5. Características de la función puesto tarea

La manera en que se organiza el trabajo y se asume la tarea determina una cultura y una productividad organizacional particulares. Si el trabajo se organiza

individualmente o se agrupa por áreas afines mediante un patrón de relaciones y deberes especificados en diagramas organizacionales y manuales de procedimientos, se tendrá una organización con cultura burocrática orientada más a cumplir con las normas que preocupada por los resultados; si se le organiza en función de objetivos estratégicos que se desgranán en unidades de objetivos y resultados estructurales como equipos de trabajo, se tendrá una organización con una cultura “adhocrática” abierta al aprendizaje y a la innovación, orientada a obtener logros significativos.

2.2.21.6. Resolución de conflictos

Se manifiestan en la manera como la organización aborda sus conflictos internos, ya sean de discriminación (sexual, racial, religiosa o hacia las minorías), jerárquicos, entre las áreas, intergrupales, interpersonales, etc. Según sea el proceso de resolución de los mismos, se generará una cultura de negociación y mediación, o de resolución autoritaria e imposición.

2.2.21.7. Valores organizacionales

a). moral y ética organizacional; justicia, reciprocidad, confianza.- El orden impuesto por la organización puede

calificarse como perverso cuando promueve una desviación de los principios de la ética social (justicia, libertad, bondad, dignidad humana, solidaridad, etc.) y de los derechos humanos. La ética está presente en todas las formas de relación social; entre las empresas y organizaciones, y sin duda también entre los integrantes de estas últimas. De hecho, lo ético y lo no ético forman parte de la cultura organizacional.

En sus trabajos Elkin ha comentado algunos ejemplos de doble moral y de muestras de “perversidad” en diferentes instituciones; según él, en el proceso correspondiente las diferentes críticas se producen entre el pensar y el decir (la hipocresía y la mentira), entre el decir y el hacer (el falso discurso), entre el discurso y el hacer (los actos irracionales) o el decir cambiante, propio de la retórica y el doble discurso.

Desde la óptica de algunos dirigentes políticos, solicitan favores, coimas o sobornos para financiar sus iniciativas no está reñido con la ética. Este desvío ha dado lugar a una doble moral en las organizaciones políticas, decididamente contraria a la ética social. En las organizaciones, lo ético hace referencia al sistema de toma de decisiones

empresariales. Para algunos evadir impuestos o despedir a un empleado al finalizar su periodo de prueba con el propósito de no pagarle lo que corresponde en justicia, constituyen actos que nada tienen que ver con una desviación moral.

En contraste, las organizaciones atienden a su responsabilidad ética cuando formulan códigos de conducta no fraudulenta (por ejemplo, en bancos o empresas de seguros); al respetar los derechos humanos de justicia, igualdad, libertad y dignidad en el trato a sus empleados, o al incorporar criterios explícitos de conservación del medio ambiente en sus prácticas de manufactura

En cuanto a los valores, en el ámbito organizacional podemos afirmar que tienen las representaciones siguientes:

- **Justicia;** igualdad de trato, de oportunidades y recompensas para todos los integrantes de la organización.
- **Reciprocidad;** justicia y lealtad en las relaciones sociales; es un valor cimentado en la solidaridad y en

la igualdad de trato entre individuos y grupos (entre lo que se da y se recibe).

- **Confianza;** Se basa en la creencia que el otro, o los otros, se comportarán con igual eficiencia, efectividad, diligencia, lealtad, en las relaciones sociales y en el desarrollo de la tarea, que uno mismo.

Genéricamente la consideración de cada uno de estos elementos como valores o un disvalores da como resultado a una cultura organizacional diferente, sobre la que se estructuran las relaciones sociales dentro de la organización, y de está con su entorno.

2.2.21.8. Valores organizacionales relevantes

Para llegar a una definición en este tema, lo mejor que puede ser la dirigencia organizacional es formularse las preguntas siguientes: ¿cuáles son los valores organizacionales más relevantes o de mayor incidencia entre los empleados o subgrupos de empleados? ¿Qué relación guardan estos valores con los de la organización? ¿Existen subculturas dentro de la organización? ¿Son contestarías, encarnan un proyecto alternativo?

2.2.21.9. Perfiles socioculturales

Constituyen la representación de las pautas de formación de un individuo, en relación con sus antecedentes culturales y el entorno social en donde se desarrolla. Para crear el perfil sociocultural de una organización se requiere un proceso de investigación sobre las preferencias y opiniones de todos los integrantes de la misma en torno de temas como; ingresos bajos y estabilidad o ingresos altos e inestabilidad; seguridad laboral o disponibilidad permanente para cambiar de empleo; dedicación de tiempo completo o disposición de tiempo libre para estudio y aprendizaje, rutina o creatividad-innovación, autonomía o dependencia, etcétera.

a). Expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización.-La existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos, interiorizados y compartidos por todas las personas que componen la empresa es fundamental para la conformación de la cultura organizacional. Entre ellos debe contemplarse los valores finales (a donde vamos, cual es nuestra razón de ser como institución) y los instrumentales, que están asociados a la forma de enunciar el discurso, de

hacer las cosas, de relacionarse con el entorno y de encarar los conflictos.

b). La ideología de la organización.-Si el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, el cual distingue a cada organización y determina su actuación. A veces se le denomina también *filosofía organizacional*, *nuestros valores* o *nuestra concepción*. Su valor esta dado no tanto por su expresión como por su grado de interiorización entre los integrantes, pues de ello depende que funcione como pauta de conductas, estilos y comportamientos.

2.2.21.10. Presunciones básicas

a) Compromiso no compromiso con los valores, las normas y los objetivos estratégicos de la organización

b) Certeza-incertidumbre Tendencia a manejarse más confortablemente en situaciones de certeza, o a enfrentar de manera constante la incertidumbre y el riesgo. Ambas posiciones representan un factor cultural; por ejemplo, debido a nuestros antecedentes culturales, los latinoamericanos estamos más acostumbrados a manejarnos con incertidumbre que un estadounidense o un europeo.

c) Ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje. La cultura organizacional también estará determinada por la tendencia dominante respecto de cómo se realizan las actividades en las institución; con apego a normas y formulismo, teniendo como prioridad la defensa de posiciones; con una gestión basada en el sistema o en los objetivos; con inclinación a enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, o a desarrollar la creatividad y estar abiertos al aprendizaje y al entorno, etcétera.

d) Importancia del estatus y el nivel socioeconómico refiere al valor que se otorga en la organización a las manifestaciones de estatus.

e) Distancia jerárquica Es la separación virtual que se establece éntrelos dueños de la organización, la coalición dominante, sus directivos, gerentes y participantes menores.

f). Individualismo o cultura de trabajo en equipo Es el grado en el que se fomenta la competencia individual frente a la cooperación y el trabajo en equipo.

g) Atención a las relaciones interpersonales Igualdad de oportunidades y respeto entre trabajadores de diferente sexo, raza y/o religión y fomento de relaciones respetuosas

y efectivas entre distintos estratos de la organización (personal de alta jerarquía, mandos medios, empleados, obreros)

h) Cuidado del ambiente de trabajo. Hace referencia a la conservación y mejoramiento constante del entorno laboral físico, y de los espacios comunes que denotan respeto por el otro.

2.2.21.11. Normas

El marco normativo con base en el cual tanto la organización como sus integrantes, determinan también en gran medida la cultura imperante en ella.

a) Las normas recrean comportamientos. Si se pretende modificar la cultura organizacional, una tarea fundamental será cambiar las normas que sustentan el modelo cultural existente. ¿Cuál es ese modelo? Depende de cuáles son las normas formales que pautan las conductas de sus integrantes, y de los comportamientos permisibles en su estructura.

b) Las normas contribuyen a determinar las interrelaciones en la organización. Nos referimos a las normas consuetudinarias que sustentan la interacción y la comunicación de la mayoría de los empleados y los grupos.

Normas sobre cuanto se debe trabajar, como se debe colaborar, como se resuelven los conflictos entre personas, como son las relaciones dentro y fuera de la organización entre sus miembros, etcétera.

c) Prácticas sindicales. ¿Se autoriza la sindicalización? ¿se la alienta o desalienta? ¿Cuáles son las relaciones con las comisiones internas, delegados, líderes sindicales? Todo ello influye en las formas de trabajo vigentes en la organización y, por lo tanto, tiene un impacto importante en la construcción de la cultura de la misma.

2.2.21.12. Las interacciones

Por supuesto, el tipo, frecuencia y consecuencia de la relación entre todos los actores de la vida organizacional (dirigentes, empleados, socios de negocios internos y externos, proveedores y clientes) es un reflejo inequívoco de la cultura que priva en la empresa. Por ello, resulta fundamental conocer;

- Cómo interactúan y se relacionan los miembros de la organización, cuáles son las prácticas usuales, como interactúan los grupos y equipos en sus distintos estratos y de qué manera actúan las personas frente a la autoridad.

- Qué tipo de relaciones existen entre empleados (especialmente en cuanto a confianza, nivel de cooperación, poder, liderazgo, etcétera).
- Qué tipo de relaciones existen entre subgrupos informales, y cuál es su interacción con el poder formal.
- Como son las comunicaciones en la organización. ¿Formales o informales? ¿Existen el rumor y la cultura de información solapada en los pasillos?
- Cuál es el grado de distancia psicológica que ponen los jefes respecto de sus subordinados.
- En qué medida existen, se toleran o son bien vistas desviaciones culturales hacia el machismo, el feminismo o el trato discriminatorio hacia las minorías sexuales.
- Cuál es la actitud organizacional en torno del clasismo y la estratificación. ¿existen manifestaciones de lucha de clase en la organización? ¿se desarrolla una estratificación muy marcada, o por el contrario, existen estructuras planas y un alto grado de integración.
- Cuál es el grado de conflictividad o armonía en las relaciones (presencia o ausencia de conflictos,

huelgas, horas no trabajadas, trabajos mal hechos, rechazos, disconformidad de clientes o proveedores).

- Como es el ambiente socio técnico de la organización. Como han evolucionado las interacciones entre la tecnología y las personas en el pasado ¿qué cambios se prevén para el futuro inmediato en función de las nuevas actividades o de los cambios tecnológicos? ¿Existen ambientes socioeconómicos que favorecen la participación y la integración entre las personas y el trabajo en equipo? ¿Existen estructuras que las dificultan o imposibilitan?

2.2.21.13. Los símbolos

Aun cuando se trata de un nivel implícito y subjetivo de la vida organizacional, los símbolos contribuyen a la construcción de la cultura y fungen como reflejo de la misma.

a). Ritos, rituales y ceremoniales Son las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias. Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor ambigüedad e incertidumbre

ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación. Por otra parte, estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar cómo debe comportarse su personal.

Los ritos, rituales y ceremonias típicas incluyen aquellas que celebran la incorporación a una empresa (entrada o iniciación), las transiciones (promociones), la renovación y motivación (reuniones anuales, fiestas de Navidad, días de campo), la desvinculación (despidos), las sanciones, los retiros (fiestas de jubilación, fiestas de despedida) algunos ritos y rituales son planificados, ensayados, y se llevan a cabo de manera formal, mientras que otros son espontáneos. Las ceremonias suelen ser actividades más elaboradas y planificadas.

Las ceremonias, ritos y rituales mantienen unido al grupo, y muchas veces requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos (fiestas navideñas, reuniones religiosas, etc.). Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como las percepciones de la organización (recompensas por ventas, servicios, etcétera).

b). Símbolos y lemas. Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

c). Mitos e historias. Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación. Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos, y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre. Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, por lo general suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo.

2.2.21.14. Subcultura dentro de la organización

Las organizaciones son mini sociedades con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, así como sustentados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para vencer los retos que afronta.

Un estudio de la relación entre estilo de dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por que la organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen. Sin embargo, es importante señalar que los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de la organización, aun cuando su posición de poder les otorga ciertas ventajas en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a quienes sigan o ignoren sus órdenes. La cultura, sin embargo, no es algo que se imponga desde una fuente única de poder al contrario se desarrolla durante el curso de la interacción social. En las organizaciones existen muchos sistemas de valores diferentes y en competencia, que crean un mosaico organizacional entre distintos grupos, más que culturas corporativas uniformes.

Los grupos pueden tener del todo desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. En muchas organizaciones la existencia de divisiones funcionales da por resultado una serie de subculturas profesionales, técnicas o de procedencia, las cuales dificultan las comunicaciones entre unos y otros, por ejemplo, los grupos

étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, dando lugar a diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan de manera crucial su funcionamiento cotidiano.

De igual manera, la estratificación social incide en el establecimiento de subculturas en la organización; esto ocurre cuando los intereses de un grupo con un nivel social alto chocan con los de un grupo de nivel social bajo; además, cuando se agrupan diferentes ocupaciones profesionales o técnicas pueden suscitarse conflictos entre valores y presunciones básicas de las diferentes subculturas.

También es posible que surjan divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. No todo el mundo está comprometido al cien por ciento con los intereses de la empresa para la que trabaja.

Algunas personas pueden desarrollar prácticas subculturales para añadir sentido a sus vidas; por ejemplo, a veces ocurre que la camaradería con otros miembros del grupo de trabajo es pretexto para desarrollar normas y valores con fines de tipo personal más que para cumplir los

objetivos de la propia organización. Otro ejemplo es la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera, u otros intereses específicos que se dan como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas, en oposición a los valores formales de la organización. A veces las subculturas tienen visiones estratégicas distintas, mismas que constituyen u fuerte contratiempo para ejercer la conducción de la organización hacia fines estratégicos comunes. Esto da lugar a luchas políticas en la organización, y a la división entre fuerzas propias, amigas y aliadas; cada grupo formalizará alianzas y coaliciones para imponer una perspectiva dominante.

Un caso especial de relación cultural es el que existe entre la empresa y la organización sindical que agremia a su personal, el conflicto cultural puede darse como consecuencia de que los intereses del empleado y los de la empresa no siempre coinciden. Los sindicatos tienen su propia historia cultural, la cual varían según los tipos de organizaciones. La filosofía, los valores y las normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de la organización.

2.2.21.15. El entorno físico

Muchas veces el contexto físico en que se desarrolla una actividad predispone el surgimiento de un tipo de cultura u otro. Una ruidosa planta de manufactura no puede favorecer el dialogo y el trabajo en equipo. Los individuos trabajan en organizaciones que tiene una presencia física concreta, compuesta de tres elementos básicos; estructuras físicas, estímulos físicos y objetos simbólicos.

a). Estructura física.-La forma o estructura de las instalaciones de la organización determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre la cultura vigente en ella. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. Hasta cierto punto, los edificios se diseñan para satisfacer determinadas necesidades funcionales, estipulando lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa. Si los espacios son estancos y cerrados, fomentaran una cultura de feudos y baja comunicación entre áreas; en cambio, si son abiertos facilitarán los contactos e intercambios. Los efectos de las estructuras físicas sobre las personas que trabajan en la organización

son variadas; las amistades pueden florecer o deshacerse; el trabajo puede fluir de manera tranquila o encontrar barreras debido a la disposición física. Por lo tanto, la estructura física de las organizaciones es capaz de ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo de su cultura.

b). Estímulos físicos.- Son parte del entorno y terminan por formar parte de la conciencia de los miembros de la organización. El comedor y otras áreas comunes, pueden facilitar el encuentro y la comunicación informal. La existencia de salas de reuniones facilita el encuentro de equipos, lo cual resulta más complicado en organizaciones que no poseen dichas facilidades.

c). Objetos simbólicos.- Son los aspectos del escenario físico que denotan una cultura, Por ejemplo, la opulencia del despacho de un jefe ejecutivo ofrece una imagen de privilegio y estratificación social. La presencia o ausencia de puestos de estacionamiento reservados para los ejecutivos, comedores exclusivos para ellos, muebles y cuadros caros, o por el contrario, la falta de lujo como, despachos abiertos, contribuyen cada uno a su manera a la cultura específica de la organización.

Las manifestaciones culturales son tanto resultado de la cultura como reflejo de ella, constituye una parte integral de la cultura organizacional, y deben considerarse junto con otros componentes más abstractos de la misma.

d). Cultura material.- La cultura organizacional se conforma con el correr del tiempo a partir de múltiples factores, entre las cuales quizá las más evidentes son las actividades sociales en que participan todos los integrantes de la organización, conversar, celebrar y enfrentar juntos las situaciones poca gratas, pero también trabajar hombro a hombro en tareas comunes.

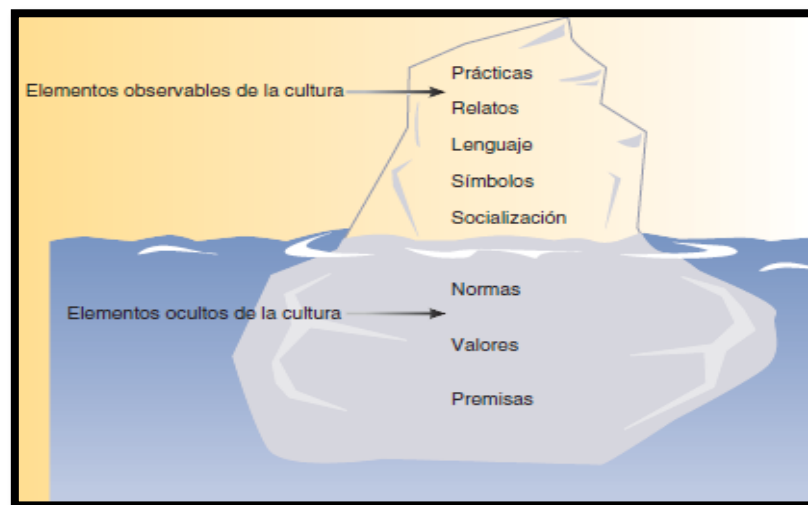
De igual manera, los recursos tangibles como máquinas y edificios, así como los intangibles por ejemplo, conocimientos científicos y sistemas presupuestarios que utilizan en el desempeño de su labor, interactúan con los miembros de la organización para producir lo que los antropólogos denominan cultura material. Esta surge cuando consciente o inconscientemente, directa o indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, los fabricaron, los compraron o los usaron, y por extensión, las creencias de la sociedad a la cual pertenecen esos

individuos. La relación es recíproca; las creencias y valores crean objetos, y estos crean y dan forma a las creencias y valores.

2.2.22. Elementos de una cultura

Una cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.

Figura 7. El iceberg de la cultura



Fuente: CHIAVETANO,(2009)

2.2.23. Diagnóstico de la cultura organizacional

FRANKLIN *et al.* (2012) la evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se utilizan

métodos cualitativos y cuantitativos, y se realizan análisis comparativos con base en la información recabada. Entre los aspectos a examinar destacan los indicadores y las manifestaciones culturales.

a). El clima organizacional, incluyendo la expectativas personales (el contrato psicológico, los sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos, el desarrollo de carrera y competencias); las perspectivas grupales, las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo (autoritario, paternalista y participativo); las características de la función puesto-tarea, y los métodos de resolución de conflictos.

b). Los valores organizacionales; los códigos de moral y ética presentes en la organización; los valores organizacionales relevantes; los perfiles socioculturales de sus integrantes; los valores presentes en el plan estratégico, y la ideología que prima en la empresa.

c). Las presunciones básicas; compromiso- no compromiso; certeza- incertidumbre; ritualismo,, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje, importancia del estatus y el nivel

d). socioeconómico; la distancia jerárquica; el individualismo o cultura de trabajo en equipo; la atención a las relaciones interpersonales, y el cuidado del ambiente de trabajo, las normas que pautan las conductas en las organizaciones, y las practicas sindicales que pudieran estar asociadas con ella.

e). Las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirigencia y los empleados, y entre estos y los clientes externos e internos.

f). Los símbolos: ritos, rituales y ceremonias, los símbolos y lemas, los mitos e historias.

g). Las subcultura dentro de la organización; contestatarias, ideológicas, o minoritarias.

h). El entorno físico en donde se desarrollan las actividades: estructura, estímulos, objetos simbólicos.

2.2.24. Métodos para diagnosticar la cultura organizacional

FRANKLIN *et al.* (2012) uno de los métodos posibles consiste en desarrollar un taller de análisis y reconstrucción valorativa de un sector de realidad en el que los actores involucrados confrontan sus diferentes perspectivas y

representaciones sobre una situación o una tarea crítica.

Para ello se deberá:

- Identificar las normas y valores que se ponen en juego con el propósito de hacer frente a la situación o tarea crítica.
- Analizar la pertinencia de las normas y valores actuales en función de enfrentar la situación o tarea.
- Visualizar las pautas culturales requeridas para hacer frente con éxito a la situación o tarea planteada.
- Identificar brechas (*gaps*) que hay entre las normas necesarias y las existentes.
- Decidir las acciones que deben implementarse para reducir estas brechas.

2.2.25. Evaluación del desempeño

FRANKLIN *et al.* (2012) Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cadena de los objetivos organizacionales.

Por otro lado la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales con esta evaluación es contribuir al

desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar como se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente, ALLES sostiene que las evaluaciones de desempeños son necesarios para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relaciones con el trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación pues a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento.

2.2.25.1. ¿Qué debe evaluarse?

FRANKLIN *et al.* (2012) Es preciso que la evaluación del desempeño siempre tome en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalúe la conducta del desempeño en función de lo que se espera de él. En otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella.

Para llevar adelante la evaluación es necesario :

- Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que se deben incluir instructivos)
- Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usarán, todo esto con el propósito de que se realicen una valoración justa y objetiva de los empleados pues ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación.

2.2.25.2. ¿Quién y cómo lleva a cabo la evaluación de desempeño?

FRANKLIN *et al.* (2012) La evaluación de desempeño puede ser realizado por:

- Un superior
- Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.

- Uno mismo (autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

FRANKLIN *et al.* (2012) Toda evaluación del desempeño debe finalizar con la retroalimentación de la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cuál fue el resultado. Muchinsky señala que esta entrevista tiene dos objetivos básicos: “el primero es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuan bien ha cumplido con ellas el empleado. El segundo objetivo es la planeación del futuro, o sea identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión. Tanto el empleado como el superior deben intervenir en el establecimiento de los objetivos.” Entonces, el propósito que persigue la retroalimentación es brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera en que lo realiza, motivación al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que su desempeño sea más débil.

2.2.25.3. Indicadores de desempeño:

Según CRISTOBAL Y ARMIJO (2005), en la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica. Porque se requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de *government performance*, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficiencia” de los servicios y programas públicos. Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la

eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. A demás de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos.

Una definición general de indicador de desempeño. Sin entrar aún a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollado los objetivos de un programa, un proyecto y/o gestión de una institución” un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas y dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas; a lograr son otra parte. Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador.

2.2.25.4. Dimensiones de la evaluación: indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad

Según CRISTOBAL Y ARMIJO (2005), menciona que los indicadores de desempeño que comúnmente se conoce como las “3 E”: Eficacia, Economía, Eficiencia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”, que en muchos manuales se consideran un atributo de esta categoría.

- **Eficacia:** Se refiere cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuantos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, que porcentaje corresponde del total de usuarios. En qué medida la institución como un todo, o un área específica está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **Eficiencia:** describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicio o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se

dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”

- **Economía:** este concepto puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que admite fondos, especialmente cuando estos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.
- **Calidad:** es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

2.3. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA.

Razón Social: PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA

RUC : 20202348654

Tipo de Institución: Pública

Dirección legal: pasaje Los Rosales N° 101

Departamento: Huánuco

Provincia: Leoncio Prado

Distrito: Castillo Grande

2.3.1. Ubicación política:

El proyecto especial alto Huallaga, abarca las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali.

La región Huánuco, está situada en la zona centro oriental del Perú, entre la cordillera occidental y la cuenca hidrográfica del río Pachitea. Por el norte con la Libertad San Martín, por el este con Loreto y Ucayali, por el sur con Lima Y Pasco y por el oeste con Ancash. Esta región, se caracteriza por comprender dos paisajes muy distintos, la sierra y la selva alta. Hacia el suroeste del departamento, se presenta sistemas montañosos conocido como la cordillera de Huayhuash, en el que se destaca majestuosas cresta de Yerupaja a 6632 m.s.n.m.; el segundo pico más alto del Perú: el Siulà a 6356 M.S.N.M. El Saropo a 6143 m.s.n.m.; el Rondoy a 5880 m.s.n.m. entre otros. Por el norte, noroeste y este, el territorio cambia de estructura y ropaje:

las alturas ceden su presencia al paisaje de la región Rupa Rupa o Selva Alta y más al oriente el de Omagua o Selva Baja, además, presenta 6 pisos altitudinales, los cuales son: Quechua, Suni, Puna, Janca, Rupa Rupa y Omagua.

La región San Martín, se encuentra ubicada en la zona de la selva alta del nororiente del país. Está ubicada en la parte septentrional- oriental del territorio peruano. Limita por el norte con el departamento de Amazonas, por el sur con el departamento de Huánuco, por el este con el departamento de Loreto y por el oeste con el departamento de la Libertad. Esta región, se encuentra ubicada en la selva alta, distinguiéndose cuatro zonas morfológicas : la occidental que limita con la vertiente oriental de la cordillera oriental de los Andes y presenta una topografía accidentada; la zona de valles amplios con presencia de terrazas escalonadas que han sido formadas por el río Huallaga y sus afluentes, la cual es una zona agropecuaria por excelencia; las zonas sureste con un relieve que es continuación de la llamada “cordillera azul”, tiene poca elevación pues sus cumbres no sobrepasan los 3000 m.s.n.m.; finalmente la zona noreste, poca accidentada que se caracteriza por ser selva baja.

La región Ucayali, se ubica en la parte oriental de nuestro territorio, su clima es cálido - húmedo con abundantes

precipitaciones fluviales situada en la parte centro- oriental del Perú.

2.3.2. Superficie territorial.

La superficie territorial de las tres regiones es de 191,512.86 km² con una población de 1`923.188 habitantes, distribuido de la siguiente manera:

Región Huánuco, cuenta con una superficie de 36,849 km², que constituye el 2,9 % del territorio peruano, con 22,020 km² de sierra y 14,867 km² de selva. Se halla constituida por 11 provincias: Huánuco (la capital), puerto inca, Leoncio Prado, Marañón, Huamalíes, Pachitea, Lauricocha, Huacaybamba, Ambo, Dos de Mayo y Yarowilca. Su población es de 762,233 habitantes.

La región San Martín, cuenta con una superficie de 52,253.31 km², que constituye el 4.2% del territorio peruano. Se halla constituida por las provincias de: Bellavista, Huallaga, Lamas, Mariscal Cáceres, Moyobamba (capital), Picota, Rioja, San Martín, Tocache y El Dorado. Su población es de 728,808 habitantes.

La región Ucayali, cuenta con una superficie de 102,410.55 km², que constituye el 8.2 % del territorio peruano. Se halla constituida por 04 provincias: Atalaya, Coronel Portillo,

Padre Abad y Purús, su población es de 69,182 km² lo que representa el 36% del total de las tres regiones en el 5.4%% del territorio nacional. Su territorio no agrícola está abierto en su mayoría por los bosques naturales, que comienza en las estribaciones de la cordillera oriental de los andes y llega hasta el llano amazónico.

2.3.3. Morfología

Las tres regiones se encuentran emplazadas en las partes más bajas del flanco oriental de los Andes Peruanos. Este territorio se extiende desde los 500 m.s.n.m. hasta los 1,500 o 3,000 m.s.n.m. el relieve se presenta bastante inclinado, con fuertes pendientes en las estribaciones andinas y quebradas estrechas que descienden hacia el amazonas y como un suave declive a lo largo de los valles, formado a menudo por terrazas fluviales de distintas épocas, convertidas en campo de cultivo. Muchos cañones y pongos han sido formados por la erosión producida por los reos que descienden hacia la región andina, a través de las cuales descienden con acentuada turbulencia hacia el atlántico.

2.3.4. Hidrografía

La región Huánuco pertenece a 3 cuencas: al oeste con la del Marañón, en la zona central con el Huallaga y al este con

la cuenca del Pachitea. El río Marañón que corre de sur a norte, tiene sus nacientes en el nevado del Yerupaja a 5,800 m.s.n.m. en la llamada cordillera de Raura. Se origina en lagunas de formación reciente que colectan las aguas de fusión que descienden del nevado de Yerupajà. En su origen localizado en la provincia de Lauricocha, se llama río guaco, nombre con el cual penetra en las lagunas de Santa Ana y Lauricocha saliendo de esta última con el nombre de río Marañón.

El río Huallaga, con nacimiento en el departamento de Pasco, al sur de la llamada cordillera de Ruara, en la laguna de Huascacocha, en sus orígenes se llamó río Ranracancha y luego se llamó sucesivamente río blanco y río Chaupihuaranga, hasta unirse con el río Huariaca, lugar a partir del cual toma la denominación del río Huallaga. En Huánuco forma un importante valle interandino entre Ambo-Huánuco y Santa María del Valle luego de cruzar el relieve de Carpish ya en la selva alta forma el valle de Tingo María, el Huallaga es afluente del Marañón, al que vierte sus aguas por la margen derecha y en territorio del departamento de Loreto, luego de recorrer aproximadamente 1300 km. Al este el río Pachitea, de la cuenca del río Ucayali, toma su denominación desde la unión de los ríos Palcazu y pichis. Es

uno de los mayores afluentes del río Ucayali, al que de sus aguas por la margen izquierda. Otros ríos importantes son: Pozuzo, afluente del río Palcazu, formador del Pachitea. Los ríos Monzón, Magdalena y Marta, afluentes del Huallaga por su margen izquierdo, Tulumayo y Aucayacu, que vierte sus aguas al Huallaga por la margen derecha, estos cinco ríos están en la zona de Tingo María. También el departamento de Huánuco cuenta con lagunas, agua termales y medicinales como: laguna de Carpa, ubicado en la provincia de Huamalíes, distrito de Tantamayo.

En la región San Martín, el sistema hidrográfico está conformado por los ríos que desembocan en el gran río Amazonas, los principales ríos que recorren la región son el Marañón y el Huallaga. El sistema hidrográfico también está conformado por lagunas, las cuales se caracterizan por su poca profundidad, altas temperaturas y su forma semicircular, además de su riqueza ictiológica, destacando la de Shango en Moyobamba, Tipishca en San Martín y el Sauce en Tarapoto.

En la región Ucayali, el mayor eje de la hidrografía regional está formada por el río Ucayali y constituye lo que debe llamarse el curso medio del río Amazonas. El río Ucayali

discurre por un lecho sinuosa formando meandros que se suceden a lo largo de kilómetros de su recorrido dando origen a lo que se denomina “trenes de meandros”, que tiene gran dinamismo, pues constantemente abandonan sus lechos que se convierten en “Cochas” o “Tipishca” que son emporios de peces y constituye zonas que deben ser declaradas reservadas donde solo se permite la pesca artesanal y deportiva, convirtiéndose además en zonas de atracción turística.

2.3.5. Información general

El proyecto especial alto Huallaga nació hace 32 años, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de vida de los agricultores del Alto Huallaga, promoviendo la asistencia técnica directa a los agricultores, brindando apoyo en la comercialización de sus productos, otorgando títulos de propiedad y créditos en especies y fondos rotatorios , además de construcción y mejoramiento de infraestructura económica y social en las zonas más necesitadas que se encontraban en condiciones de extrema pobreza, promoviendo lo que hoy se denomina INCLUSION SOCIAL, en un contexto en el cual el narcotráfico y el terrorismo hicieron sentir su presencia, generando problemas sociales.

Los resultados obtenidos hasta la fecha son alentadores en términos de metas concretas, las mismas que se lograron a través del gobierno central que en convenio con USAID y el INADE, se ejecutaron proyectos de impacto social de corto plazo, con proyectos de agua potable, desagüe, instalación de mini centrales hidroeléctricas, construcción de módulos educativos, apertura de caminos vecinales, con lo cual, el Proyecto Especial Alto Huallaga ha sido participe del proceso de pacificación del Valle del Alto Huallaga, puesto que vivió en carne propia la incursión terrorista, como consecuencia de ello se tiene en el recuerdo a los trabajadores fallecidos cumpliendo sus labores de campo y que se recuerda el camino que se inició y hoy en día se continua con esa labor de generar desarrollo para el Alto Huallaga.

En este contexto, tampoco se puede dejar de mencionar toda la etapa transitoria por lo que el proyecto especial alto Huallaga le ha tocado experimentar, como es su nacimiento en el sector Presidencia, pasando luego unos años por el sector vivienda, construcción y saneamiento, hasta llegar a ser una unidad ejecutara del MINAG y en cada cambio de sector definitivamente nos vimos involucrados, porque de debíamos adecuarnos a los lineamientos y objetivos

sectoriales, dejando en el camino una serie de proyectos que debieron ser ejecutados pero que tuvieron que ser transferidos a otros sectores por corresponder. Actualmente, en el MINAG, el enfoque está dado básicamente en la ejecución de proyecto de riego, defensa ribereñas, reforestación y desarrollo de capacidades productivas de los agricultores, ese es el nuevo enfoque del PEAH, identificar y ejecutar proyectos de gran impacto económico y socio ambiental, en el corto, mediano y largo plazo, promoviendo, el uso adecuado del recurso hídrico para ampliar la frontera agrícola y la recuperación de suelos degradados. En ese contexto, este documento resume la historia y la labor realizada por el Proyecto Especial Alto Huallaga, en los lugares de difícil acceso en donde la presencia del Estado fue nula, ganándose un prestigio único, por la ejecución de proyecto dentro de su campo de acción de las tres Regiones: Huánuco-San Martín y Ucayali.

2.3.6. Misión

Ser una institución ejecutora con capacidades de gestión que desarrolla infraestructura económica productiva, que promueve el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente,

generando un desarrollo agrario sostenible, competitivo, participativo e inclusivo dentro del ámbito de influencia.

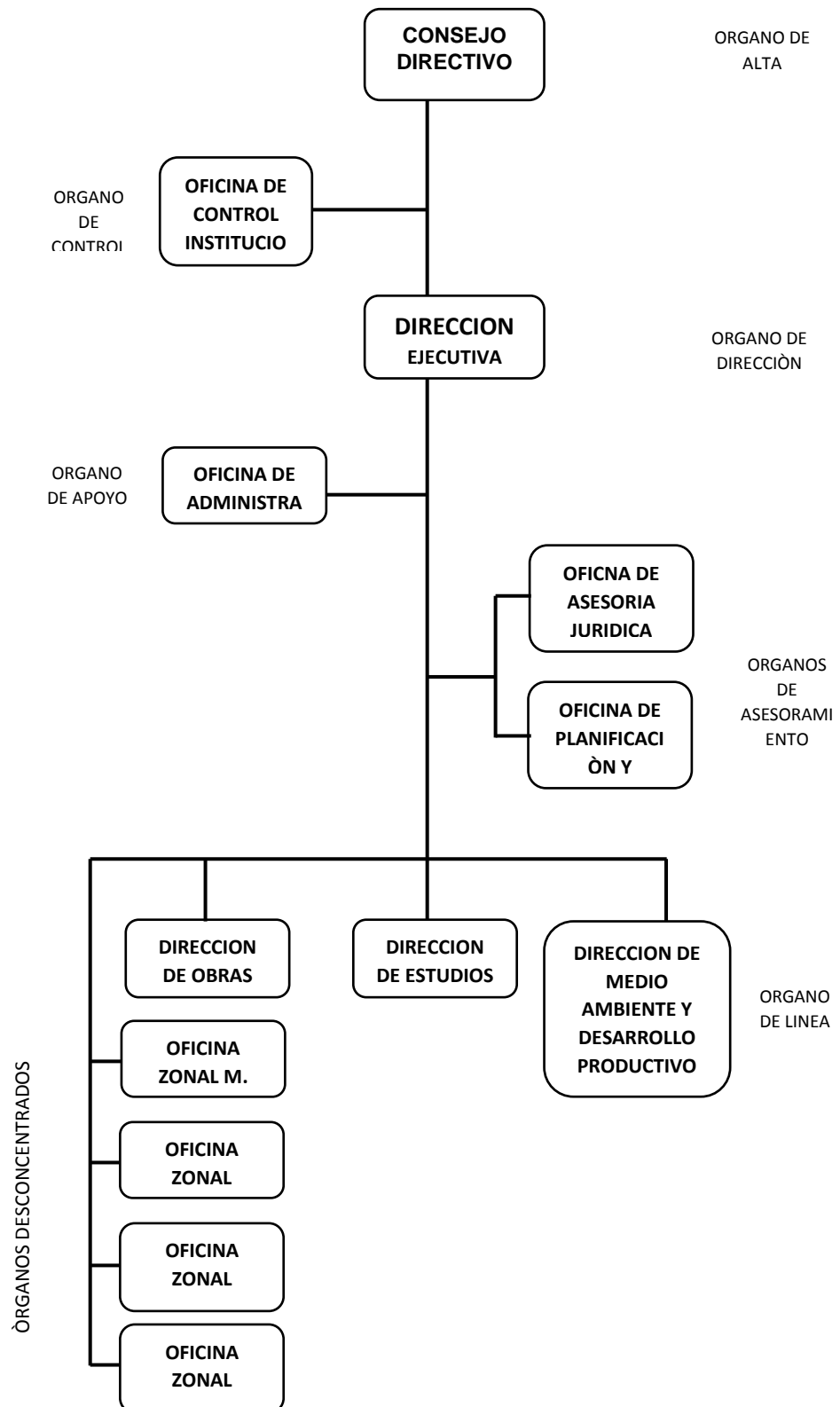
2.3.7. Visión

El Proyecto Especial del Alto Huallaga es una institución con autonomía económica, administrativa y funcional que lidera el desarrollo, sostenible de las cuencas hidrográficas en armonía con el medio ambiente, con recurso humano competitivo, en el marco del desarrollo agrario sostenible concertado y contribuye a mejorar el nivel y calidad de vida de la población beneficiaria.

2.3.8. Organigrama

El Proyecto Especial Alto Huallaga cuenta con 01 consejo directivo conformado por 02 representantes de Pliego-MINAG, 01 un representante del Gobierno Regional de San Martín, 01 Representante del Gobierno Regional de Ucayali y 01 un Representante del Gobierno Regional de Huánuco, asimismo cuenta con 01 dirección Ejecutiva, 01 oficina de Control Institucional, 01 Oficina de Asesoría Jurídica, 01 Oficina de Administración, 03 direcciones de línea y 04 Oficinas Zonales.

Figura 8. Organigrama de la institución Pública del Proyecto Especial Alto Huallaga.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

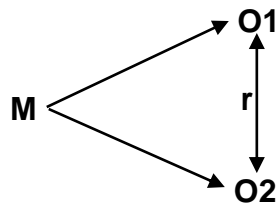
En el presente trabajo de investigación se realizó un diseño no experimental descriptivo- transversal, que están dirigidos a determinar “como es” o como esta” y explica “por qué” la situación de las variables que deberán estudiarse en una población, la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, y en quienes, donde y cuando se está presentando determinado fenómeno. En este sentido, el tipo de estudio describirá la relación de las variables y establecerá la relación de las variables causa y efecto entre la cultura organizacional en el desempeño laboral y como mejorará la cultura organizacional de la institución pública del Proyecto Especial Alto Huallaga, en relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo. Con la finalidad de especificar características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analizó.

El procesamiento de datos de campo, se realizó mediante el programa de office Excel que permitió calcular los porcentajes y gráficas columnares.

3.2. MÉTODOS

Descriptivo.- Se describirán las partes más relevantes de las variables en estudio como valores, creencias, clima, filosofía y política de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el proyecto especial alto Huallaga.

Donde:



M = Muestra

O1 = Variable Independiente

O2 = Variable Dependiente

r = Relación entre las variables de estudio

Análítico.- este método permitirá examinar la cultura organizacional y el desempeño laboral en el proyecto especial alto Huallaga a través de valores, creencias, clima, filosofía y política

Método deductivo.- permitió determinar el desempeño laboral a través de valores, creencias, clima, filosofía y política partiendo de premisas generales a las más específicas o detalladas de la institución pública del proyecto especial alto Huallaga.

Inductivo.- método que permitió obtener los resultados de la muestra poblacional para validar la investigación.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se adecuó al diseño no experimental en su variante transversal por tener alcance descriptivo-explicativo y correlacional causal, la misma que será determinar el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga. Como también se analizó los resultados con interpretación cualitativa. De esta manera el diseño de investigación corresponde al siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra conformada por los trabajadores de la institución pública el Proyecto Especial Alto Huallaga.

O = Observación de las variables:

Variable independiente: Cultura Organizacional.

Variable dependiente : Desempeño Laboral

3.4. POBLACION

Se entiende como; “La totalidad de fenómenos a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Como población de trabajo, se ha tomado como base a diez trabajadores entre directivos, profesionales y personal operativo del Proyecto Especial Alto Huallaga para determinar la cultura organizacional en el desempeño laboral del proyecto especial alto Huallaga.

3.5. MUESTRA

La muestra es un conjunto de operaciones que se realizó para determinar la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga que está conformada por (100) trabajadores entre nombrados y contratados. Donde se hizo uso del muestreo probabilístico, teniendo en cuenta las consideraciones siguientes:

N = Universo Poblacional = N

p = Probabilidad de aciertos = 90%

q = Probabilidad de fracasos = (P-100) = 10%

z = Nivel de confianza = (90%) = 1.645

e = Nivel de precisión = 10%

n = Muestra. = 20 personas encuestadas

Para tal efecto se aplicó la fórmula siguiente:

$$n_1 = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Encuesta.-** Se aplicó en 20 personales administrativos para obtener sus respuestas en relación dos aspectos principales de la investigación: como valores, creencias, clima, filosofía y política. Esta técnica permitirá la comunicación bidireccional-oral del personal que labora en dichas instituciones.
- **Toma de información.-** se aplicó para tomar información de libros, textos, y demás fuentes de información. En el recojo de la información de la investigación se utilizó un cuestionario estructurado mediante la operacionalización de las variables, el cual consta de 10 preguntas.
- **Análisis documental.-** se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará por el trabajo de investigación.

3.7. PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

Las respuestas de los cuestionarios serán titulados en cuadros de frecuencias con valores absolutos y relativos; serán presentadas en cuadros y gráficos para el análisis e interpretación de los resultados por cada cuadro.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Habiéndose aplicado la técnica de encuestas para obtener los datos sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga. A continuación se mostraran los resultados obtenidos que fueron presentados de forma anónima. Antes de analizar los datos se procedió a realizar un análisis exploratorio de la misma a través del cálculo de medidas estadísticas descriptivas, así como de la elaboración de diagramas. Por lo que se trabajó con la totalidad de la muestra recogida.

4.1.1. Sentido de pertenencia:

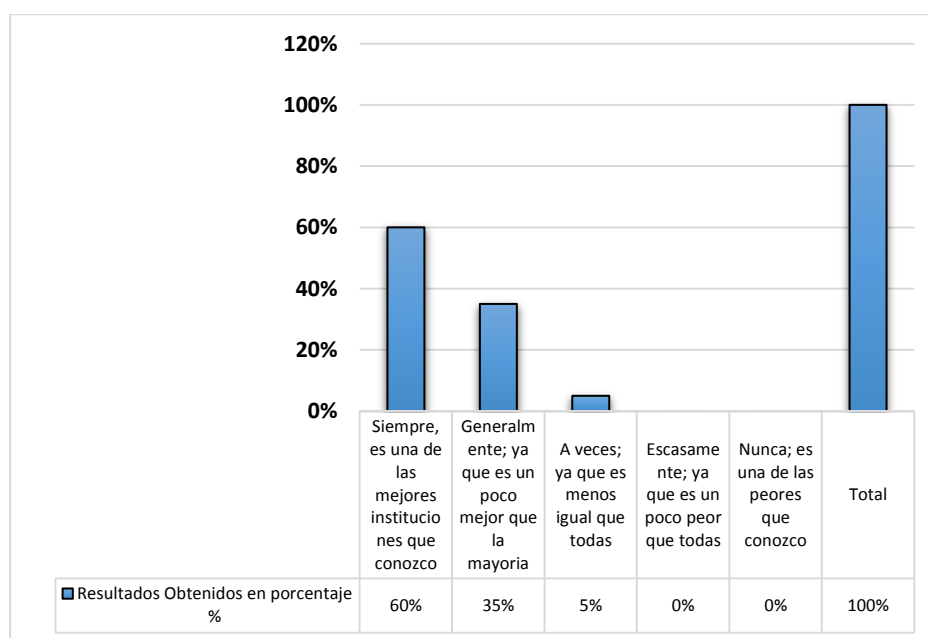
Cuadro 3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución, comparándola con otras instituciones que usted conoce?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Siempre; es una de las mejores instituciones que conozco	60%	12
Generalmente; ya que es un poco mejor que la mayoría	35%	7
A veces; ya que es menos igual que todas	5%	1
Escasamente; ya que es un poco peor que todas	0%	0
Nunca; es una de las peores que conozco	0%	0
Total	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: El Cuadro 03. Y Figura 9. De la población estudiada; los resultados obtenidos permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 60 % de los trabajadores de la institución pública PEAH consideran que se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución y un 35% generalmente se sienten orgullosos, ya que consideran que es una institución mejor que la mayoría y un 5% solo a veces se siente orgulloso por considerarla que es un poco mejor que otras instituciones, como se puede visualizar en la figura 9:

Figura 9. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución, comparándola con otras instituciones que usted conoce?



Fuente: Cuadro 03

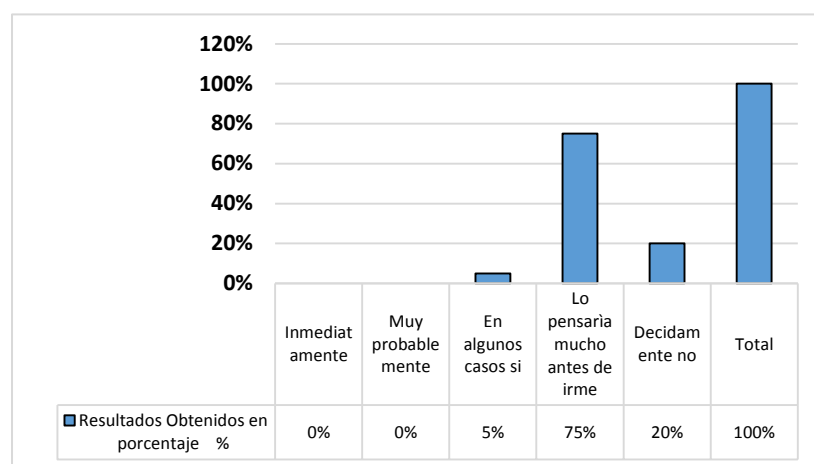
Cuadro 4. ¿Usted se iría a trabajar a otra Institución?, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran.

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Inmediatamente	0%	0
Muy probablemente	0%	0
En algunos casos si	5%	1
Lo pensaría mucho antes de irme	75%	15
Decididamente no	20%	4
Total	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: El Cuadro 04 y Figura 10, los resultados presentados permite aseverar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 75 % de los trabajadores de la institución pública PEAH consideran que lo pensarían mucho antes de irse a trabajar a otra Institución, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran y un 20% consideran que decididamente NO y un 5% en algunos casos Sí. Como se puede visualizar en la figura 10:

Figura 10. ¿Usted se iría a trabajar a otra Institución?, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran



Fuente. Cuadro 04.

4.1.2. Influencia

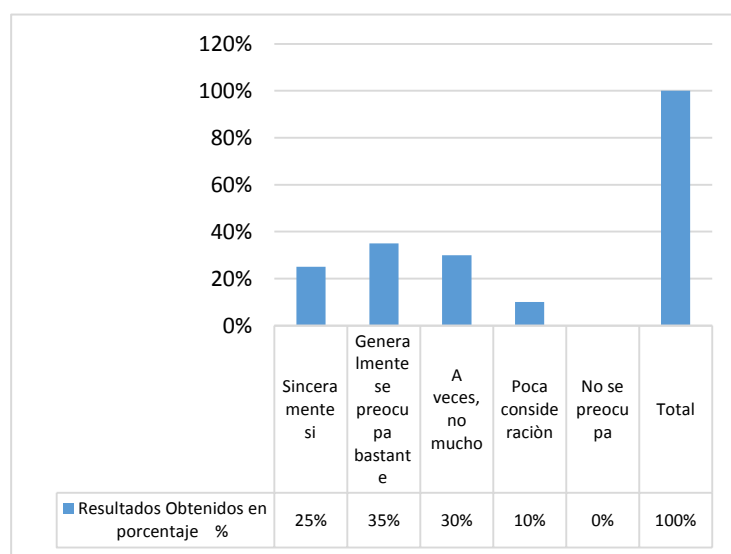
Cuadro 5. ¿Cree Ud. Que su jefe considere su desempeño laboral como la oportunidad de hacer carrera en la institución y mejorar las condiciones?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Sinceramente si	25%	5
Generalmente se preocupa bastante	35%	7
A veces, no mucho	30%	6
Poca consideración	10%	2
No se preocupa	0%	0
Total	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Publica encuestada, 2018.

Interpretación: En el Cuadro 05 y Figura 11, los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 35 % de los trabajadores de la institución pública PEAH Cree que generalmente su jefe considera el desempeño laboral como la oportunidad de hacer carrera en la institución y mejorar sus condiciones, el 30 % Cree que a veces el jefe considera su desempeño laboral como oportunidad para hacer carrera en la institución y mejorar sus condiciones, el 25% cree sinceramente que el jefe considera el desempeño laboral como medio para hacer carrera en la institución y mejorar sus condiciones y un 10 % cree que el jefe tiene poca consideración el desempeño laboral como medio para hacer carrera institucional y mejorar las condiciones. Como se puede visualizar en la figura 11:

Figura 11. ¿Cree Ud. Que su jefe considere su desempeño laboral como la oportunidad de hacer carrera en la institución y mejorar las condiciones?



Fuente. Cuadro 05.

4.1.3. Compromiso

Cuadro 6. ¿Siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas?

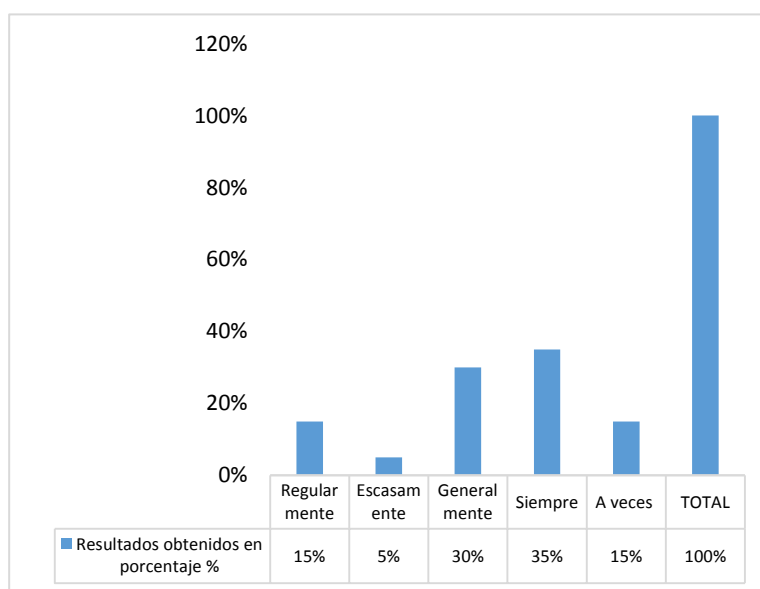
Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Regularmente	15%	3
Escasamente	5%	1
Generalmente	30%	6
Siempre	35%	7
A veces	15%	3
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: En la Cuadro 06 y Figura 12, los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 35 % de los trabajadores de la institución pública PEAH siempre siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas, el 30 % generalmente siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas, el 15% Regularmente siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas, el otro 15% a veces siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas y un 5 % escasamente siente un compromiso

personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas. Como se puede visualizar en la figura 12:

Figura 12. ¿Siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas?



Fuente. Cuadro 06.

4.1.4. Cumplimiento de metas

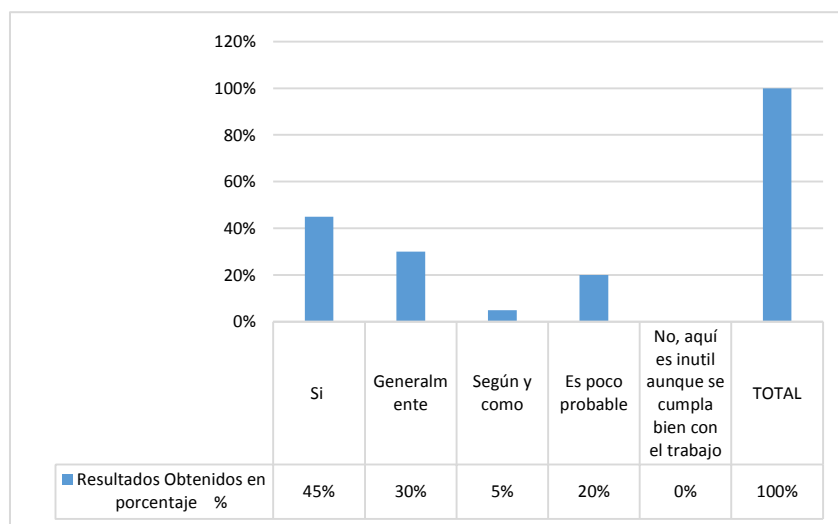
Cuadro 7. ¿Acepta el apoyo de otros para lograr las metas establecidas?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Si	45%	9
Generalmente	30%	6
Según y como	5%	1
Es poco probable	20%	4
No, aquí es inútil aunque se cumpla bien con el trabajo	0%	0
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: En la Cuadro 07 y Figura 13, los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 45 % de los trabajadores de la institución pública PEAH si acepta el apoyo de otros para lograr las metas establecidas, el 30 % generalmente acepta el apoyo de otros para lograr las metas establecidas, el 20% cree que sea poco probable aceptar el apoyo de otros para lograr las metas establecidas, y el 5% cree que según y cómo se cumpla se aceptaría el apoyo de otros para lograr las metas establecidas. Como se puede visualizar en la figura 13:

Figura 13. ¿Acepta el apoyo de otros para lograr metas establecidas?



Fuente. Cuadro 07.

4.1.5. Organigrama relaciones interpersonales

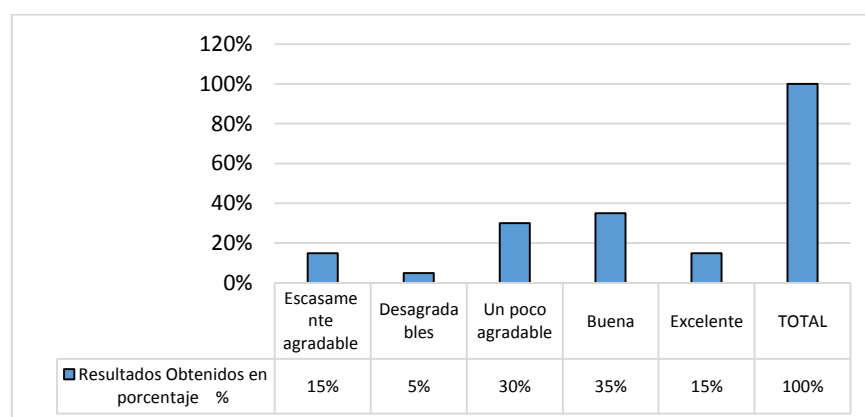
Cuadro 8. ¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Escasamente agradable	15%	3
Desagradables	5%	1
Un poco agradable	30%	6
Buena	35%	7
Excelente	15%	3
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: En la Cuadro 08 y Figura 14, los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 35 % de los trabajadores presentan una buena relación con su jefe, el 30 % de los trabajadores presenta una relación un poco agradable, el 15% del personal considera que presenta una excelente relación con su jefe, y el otro 15% del personal considera que la relación con su jefe inmediato es escasamente agradable. Y el 5% considera que la relación con su jefe es desagradable. Como se puede visualizar en la figura 14:

Figura 14. ¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?



Fuente. Cuadro 08.

4.1.6. Aprendizaje y progreso

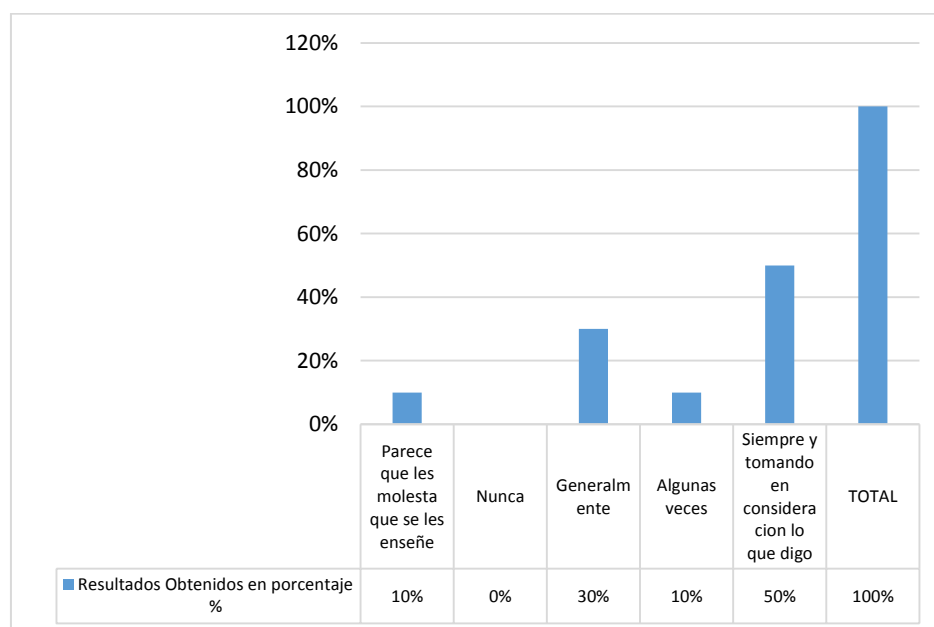
Cuadro 9. ¿Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Parece que les molesta que se les enseñe	10%	2
Nunca	0%	0
Generalmente	30%	6
Alguna veces	10%	2
Siempre y tomando en consideración lo que digo	50%	10
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: En la Cuadro 09 y Figura 15 los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 50 % de los trabajadores de la institución pública PEAH afirma que Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros, el 30 % generalmente Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros, el 10 % afirma que algunas veces ha compartido sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros, el otro 10% afirma que parece que le molesta que se les enseñe. Como se puede visualizar en la figura 15:

Figura 15. ¿Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros?



Fuente. Cuadro 09

4.1.7. Desarrollo profesional

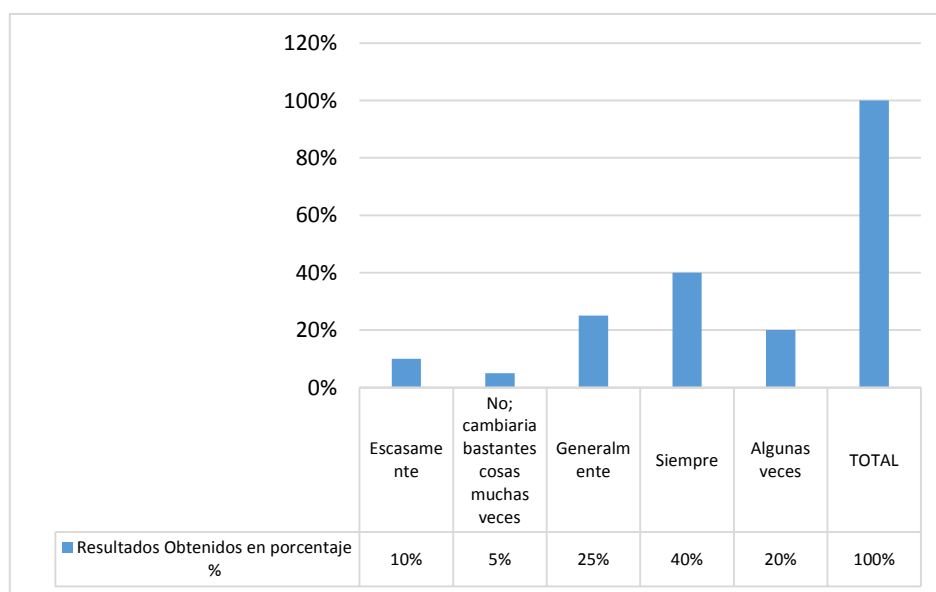
Cuadro 10. ¿Se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Escasamente	10%	2
No; cambiaría bastantes cosas muchas veces	5%	1
Generalmente	25%	5
Siempre	40%	8
Algunas veces	20%	4
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: En la Cuadro 10 y Figura 16 los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 40 % de los trabajadores de la institución pública PEAH afirma que siempre se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña, el 25 % menciona que generalmente se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña, el 20 % afirma que algunas veces se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña, el 10% afirma que escasamente se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña, y el 5% afirma que no cree sentirse realizado y que cambiaría bastantes cosas en el trabajo que desempeña. Como se puede visualizar en la figura 16:

Figura 16. ¿Se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña?



Fuente. Cuadro 10.

4.1.8. Ambiente de cooperación

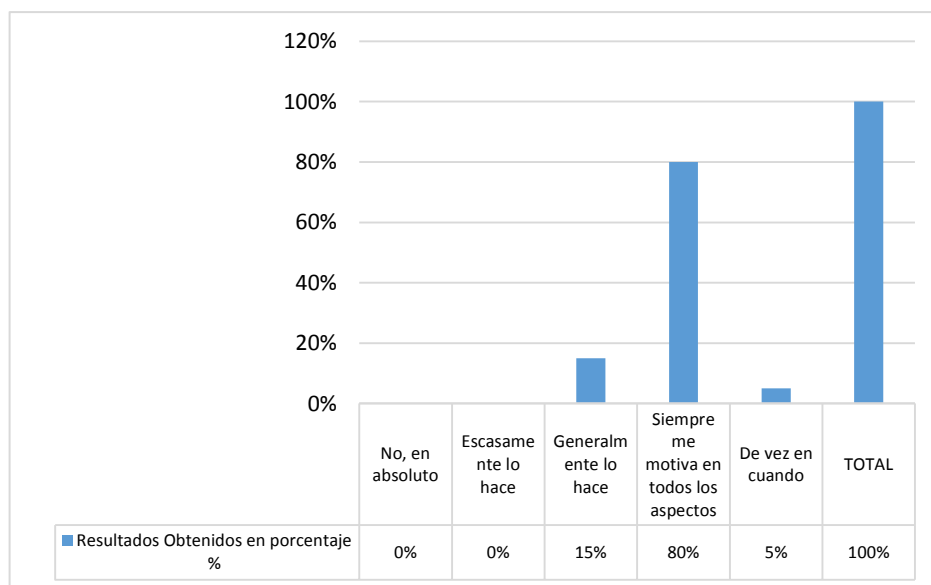
Cuadro 11. ¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
No, en absoluto	0%	0
Escasamente lo hace	0%	0
Generalmente lo hace	15%	3
Siempre me motiva en todos los aspectos	80%	16
De vez en cuando	5%	1
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Interpretación: En la Cuadro 11 y Figura 17 los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 80 % de los trabajadores de la institución pública PEAH cree que su jefe siempre le motiva en todos los aspectos constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva, el 15 % menciona que generalmente su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva y el 5 % afirma que de vez en cuando su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva. Como se puede visualizar en la figura 17:

Figura 17. ¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?



Fuente. Cuadro 11.

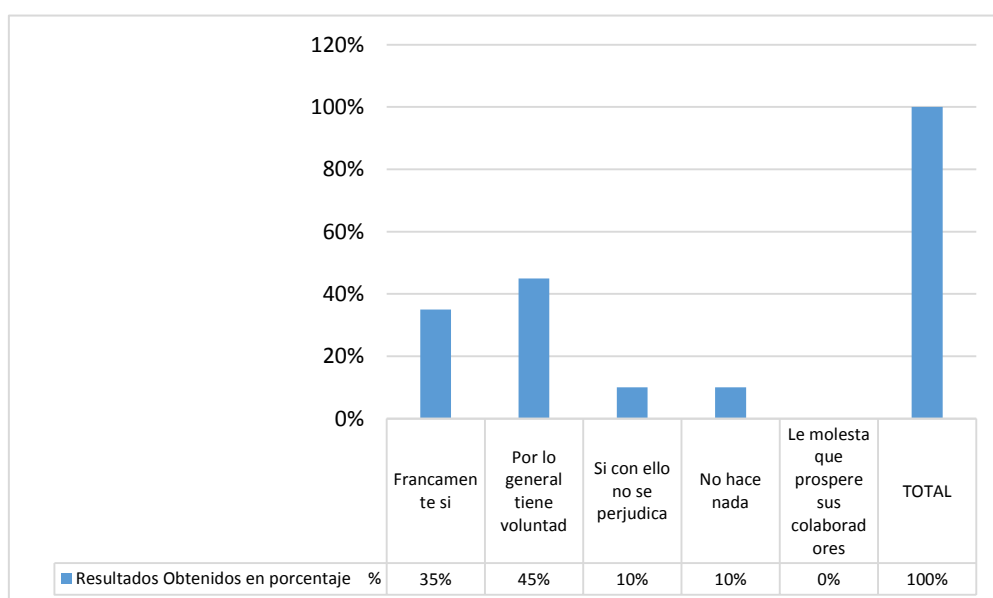
Cuadro 12. ¿Su jefe promueve el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales?

Alternativas	Resultados Obtenidos en porcentaje %	Frecuencia (fi)
Francamente si	35%	7
Por lo general tiene voluntad	45%	9
Si con ello no se perjudica	10%	2
No hace nada	10%	2
Le molesta que prospere sus colaboradores	0%	0
TOTAL	100%	20

Fuente: Personal que labora en la Institución Pública encuestada, 2018.

Análisis e interpretación: En el Cuadro 12 y Figura 18 los resultados presentados, permite afirmar que el 100 % de la muestra poblacional encuestada, el 45 % afirma que su jefe por lo general tiene voluntad de promover el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales de los trabajadores de la institución pública PEAH, el 35 % menciona que su jefe francamente si trata de promover el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales, el 10% afirma que solo promueve el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales si con ello no se perjudica y el otro 10 % afirma que su jefe no hace nada para promover el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales. Como se puede visualizar en la figura 18:

Figura 18. ¿Su jefe promueve el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales?



Fuente. Cuadro 12.

4.2. ANÁLISIS

- a)** Primera pregunta, de la encuesta realizada en la institución del Proyecto Especial del Alto Huallaga, permitió analizar que los trabajadores se identifican con su institución.
- b)** Segunda pregunta de la encuesta realizada considera que la institución del Proyecto Especial Alto Huallaga, permitió analizar que los trabajadores lo pensarían mucho antes de irse a trabajar a otra Institución a pesar de que se les ofreciera el mismo puesto y sueldo y esto se debe a la buena imagen que la institución ha manejado por años.
- c)** Tercera pregunta de la encuesta realizada, los trabajadores consideran que su jefe generalmente considere el desempeño laboral como una oportunidad de hacer carrera en la institución y mejorar las condiciones del personal, siendo este un componente muy importante ya que habla mucho de la influencia que hay en el Proyecto Especial Alto Huallaga.
- d)** Cuarta pregunta de la encuesta realizada, la mayor parte de los trabajadores tiene un fuerte compromiso personal con la institución cuando se trata de cumplimiento de metas ya que consideran que los trabajos que se realizan tiene mucho que ver con uno de los valores principales de la institución del Proyecto Especial Alto Huallaga que es la responsabilidad.

- e) Quinta pregunta de la encuesta realizada respecto al cumplimiento de metas, los trabajadores siempre están dispuestos a recibir apoyo cuando se trata de lograr metas establecidas en la institución, ya que esto forma parte de sus características filosóficas de la institución, que no es nada más que el cumplimiento de sus competencias y funciones siendo esta la razón de la entidad.
- f) Sexta pregunta de la encuesta realizada, nos permitió analizar de que la relación entre jefe y colaborador, determinándose que la relación es buena, debido a que en la institución presenta una cultura organizacional de cooperación y relaciones interpersonales.
- g) Séptima pregunta de la encuesta realizada, se puede analizar que los trabajadores generalmente comparten sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros. Existiendo un ambiente de aprendizaje y ganas de progresar.
- h) Octava pregunta de la encuesta realizada, el personal siempre se siente realizado con el trabajo que desempeña, existiendo un ambiente de desarrollo profesional constante, la cual forma parte de la filosofía que presenta la institución del Proyecto especial alto Huallaga.
- i) Novena pregunta de la encuesta realizada, donde se analiza el ambiente de cooperación, el personal considera que su jefe

inmediato siempre los está motivando a realizar sus trabajos de forma efectiva, debido a que se debe lo que su personal puede aportar para el adecuado desempeño laboral que se requiere en cada área.

- j) Decima pregunta de la encuesta realizada, el personal considera que por lo general su jefe tiene voluntad de promover el conocimiento y aplicación de valores organizacionales con la finalidad de mejorar la condición de cada trabajador en la institución y vida profesional.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

H_0 = Las características de la cultura organizacional no tienen influencia significativa dentro del Proyecto Especial Alto Huallaga.

Observando los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los 20 trabajadores, se puede afirmar que la hipótesis general (H_0) es nula, ya que la cultura organizacional si influye significativamente en el desarrollo de la institución por presentar características muy notorias como el sentido de pertenencia y respeto.

H₁ = Los elementos como valores y creencias que integran la cultura organizacional incrementa el nivel de rendimiento laboral en la institución pública y a la vez la satisfacción laboral.

Observando los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 20 trabajadores; la primera hipótesis (**H₁**) se considera válida ya que los elementos son muy notorios, porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores de la institución.

H₂ = El desempeño laboral es inadecuado debido al clima negativo y filosofía negativa en el Proyecto Especial Alto Huallaga.

Observando los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 20 trabajadores; la segunda hipótesis (**H₂**) se considera nula ya que el clima y filosofía laboral es adecuado determinándose que existe respeto a la jerarquía orgánica, compromiso, responsabilidad, aprendizaje, progreso, superación, cooperación, orden y armonía entre las partes.

H₃ = La cultura organizacional en el Proyecto Especial Alto Huallaga es inadecuada.

Observando los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 20 trabajadores; la tercera hipótesis (**H₃**) se considera nula; el

Proyecto Especial Alto Huallaga presenta una cultura organizacional burocrática la cual es considerada adecuada, ya que esta regula la conducta de los empleados y las coordinaciones se logran por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia, y que a largo plazo son la previsión de eficiencia, estabilidad y apoyan la formalidad de la institución.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestra el análisis de la institución pública Proyecto Especial Alto Huallaga de la ciudad de Tingo María con el objetivo establecer la relación entre cultura organizacional y el desempeño Laboral del personal administrativo, cuyos resultados son presentados de forma anónima. Antes de analizar la data se procedió a realizar un análisis exploratorio de la misma a través del cálculo de medidas estadísticas descriptivas, así como la elaboración de gráficos de columnas con la finalidad de observar la información errada o si contenían valores atípicos no justificados. De las diez observaciones recolectadas se hallaron algunos valores alineados y otros extremos, para cada una de ellos fueron ratificados como respuestas auténticas que representaban el sentir de los trabajadores administrativos de la entidad bajo estudio. Por lo que se trabajó con la totalidad de la muestra recogida.

Según (CHIAVENATO, 2009). Define que la cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel

del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las instituciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Sin embargo GARETH (2008) definió la cultura organizacional como el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una institución y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. Así como la estructura de una institución puede ser utilizada para lograr una ventaja competitiva y promover las pretensiones de las partes interesadas.

Según (STEPHEN y TIMOTHY, 2013). La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral. Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos

de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares.

Sin embargo HELLRIEGEL et al. (2009) Los elementos de la cultura y sus relaciones crean un patrón único que distingue a una organización, tal como la personalidad de un individuo es única. Como ocurre con la clasificación de personas que tienen características en común, en el caso de la cultura organizacional es posible describir varios tipos generales de la misma.

Según FRANKLIN et al. (2012) Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cadena de los objetivos organizacionales.

Sin embargo CRISTOBAL Y ARMIJO (2005), en la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Que implica la consideración de un proceso institucional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

CONCLUSIONES

1. Las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los 20 personales encuestados (as) del Proyecto Especial Alto Huallaga, el 35 %, presenta un compromiso personal con la institución respecto a cumplimiento de metas o sea se trabaja en orientación a resultados, dinamismo y estabilidad. Siendo estos, que definen la imagen que viene proyectando la institución.
2. El desempeño laboral respecto a los valores como la lealtad, el respeto, responsabilidad, el orden y creencias en la institución pública del Proyecto Especial Alto Huallaga es un valor fundamental que determina de manera absoluta el universo de valores.
3. El desempeño laboral por clima y filosofía del Proyecto Especial Alto Huallaga, el 30 % de sus trabajadores considera como una oportunidad de hacer una carrera institucional y mejorar sus condiciones y estas están sujetas a un orden, responsabilidad, cooperación, lealtad, ética, identidad institucional, trabajo en equipo, liderazgo y cumplimiento de competencias y funciones.
4. El Proyecto Especial Alto Huallaga, es una institución que presenta una cultura organizacional burocrática.

RECOMENDACIONES

1. El Proyecto Especial Alto Huallaga debe empezar a promover capacitaciones en tema de cultura organizacional al personal administrativo, con la finalidad de mejorar las habilidades en manejo de equipos y moldearlos a su cultura.
2. Creación de condiciones y espacios para una participación activa de los trabajadores, además el desarrollo de talleres de liderazgo.
3. Se recomienda que la institución pública del Proyecto Especial Alto Huallaga debe continuar con la política de generar un clima laboral donde el personal administrativo continúe sintiéndose cómodo para trabajar, se implementen programas que ayuden al desarrollo profesional y familiar del trabajador y sean responsables de concientizar y ayudar a interiorizar la cultura dentro de la institución.
4. Promover el reconociendo social y una integración plena en el entorno que lo rodea al personal administrativo respecto a los valores, el trabajo adecuado y recto, que implicaría que el personal administrativo obtenga una remuneración moral adicional a la económica; la cual se refleja “como protagonista en la transformación de la realidad en beneficio de las mayorías; no olvidando que los conocimientos deben estar siempre al servicio de quien acuda al personal administrativo, porque confía no solo en su saber, sino en su lealtad y honradez”.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVETANO IDALBERTO (2009). *Comportamiento Organizacional- La Dinámica del éxito en las organizaciones* .Segunda Edición, Interamericana Editores, S.A. de C.V., México-D.F.524 pág.
2. CRISTOBAL BONNEFOY, Juan y ARMIJO, Marianela (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Editorial CEPAL, Santiago de Chile.106 pág.
3. DON HELRIEGEL et al. (2009). *Administración. Un Enfoque basado en Competencias*. 11^a. Edición. Cengaga Learning Editores, S.A.. México, D.F.705 pág.
4. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique y JOSE KRIEGER, Mario. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Primera Edición, Pearson Educación de México.549 pág.
5. GARETH R. Jones, (2008). *Teoría Organizacional – Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. Pearson Educación, México.517 pág.
6. IVANCEVICH, Jonh M. et al. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V, México, D.F.699 pág.
7. STEPHEN P., Robbins y TIMOTHY A., Judge, (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. Pearson, México.676 pág.

ANEXOS

ANEXO 1.

Matriz de consistencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral del (PEAH).

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicador	Metodología
<p>General</p> <p>¿Cómo influye la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga?</p> <p>Específicos</p> <p>a) ¿Cómo influyen las creencias y valores, en el desempeño laboral en el proyecto especial alto Huallaga?</p> <p>b) ¿Cómo influyen en el clima y filosofía en el desempeño laboral en el proyecto especial alto Huallaga?</p> <p>c) ¿Qué tipo de tipo cultura organizacional presenta el Proyecto Especial Alto Huallaga?</p>	<p>General</p> <p>Determinar las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga.</p> <p>Específicos</p> <p>a) Evaluar el desempeño laboral, por los valores y creencias en el Proyecto especial alto Huallaga.</p> <p>b) Evaluar el desempeño laboral, por clima y filosofía en el proyecto especial alto Huallaga.</p> <p>c) Evaluar la cultura organizacional y el desempeño laboral en el proyecto especial alto Huallaga.</p>	<p>General</p> <p>Las características de la cultura organizacional no tienen influencia significativa dentro del Proyecto Especial Alto Huallaga.</p> <p>Específicos</p> <p>a) Los elementos como valores y creencias que integran la cultura organizacional incrementa el nivel de rendimiento laboral en la institución pública y a la vez la satisfacción laboral.</p> <p>b) El desempeño laboral es inadecuado debido al clima negativo y filosofía en el Proyecto Especial Alto Huallaga.</p> <p>c) La cultura organizacional en el Proyecto Especial Alto Huallaga es inadecuada.</p>	<p>V. Independiente</p> <p>Cultura organizacional de la institución pública del Proyecto Especial Alto Huallaga</p> <p>V. Dependiente</p> <p>Desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga.</p>	<p>Valores, Creencias, Clima, Filosofía.</p> <p>Rendimiento y Productividad Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad institucional ▪ Ambiente de Cooperación. ▪ Aprender y progresar. ▪ Imagen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso ▪ Independencia ▪ Cumplimiento de metas. ▪ Influencia. ▪ Desarrollo profesional. 	<p>Tipo de estudio</p> <p>Es aplicada y de naturaleza descriptiva y correlacional.</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental transaccional o transversal</p> <p>Población y muestra</p> <p>Castillo Grande</p> <p>Téc. Procesamiento de la información se aplicará coeficiente de correlación de Pearson, caso contrario se harán los cálculos con la prueba no paramétrica coeficiente de correlación de Spearman.'</p>

ANEXO 2.

Panel fotográfico de los trabajadores administrativos de la institución pública Proyecto Especial Alto Huallaga



Figura 19. Encuesta realizada al Asistente Administrativo de obras.



Figura 20. Encuesta realizada a la Asistente de Recursos Humanos.



Figura 21. Encuesta realizada al Asistente de Logística.



Figura 22. Encuesta realizada a la encargada del área Contabilidad.



Figura 23. Encuesta realizada al encargado del área de Archivos.





Figura 25. Encuesta realizada a la encargada del área de Patrimonio.



Figura 26. Encuesta realizada a la encargada al área de Tesorería.



Figura 27. Encuesta realizada a la encargada del área de Previo Control.



Figura 28. Encuesta realizada a la asistente del área de Previo Control.

ANEXO 3.

Formato de encuesta Realizada en la institución Pública Proyecto Especial Alto Huallaga

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

1. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta Institución, comparándola con otras Institución que usted conoce?

1. Siempre, es una de las mejores Instituciones que conozco.
2. Generalmente, es un poco mejor que la mayoría.
3. A veces, ya que es menos igual que todas.
4. Escasamente, ya que es un poco peor que todas.
5. Nunca, es una de las peores que conozco.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

2. ¿Usted se iría a trabajar a otra Institución?, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

1. Inmediatamente.
2. Muy probablemente.
3. En algunos casos, sí.
4. Lo pensaría mucho antes de irme.
5. Decididamente, no.

INFLUENCIA

3. ¿Cree Ud. Que su jefe considere su desempeño laboral como la oportunidad de hacer carrera en la institución y mejorar las condiciones?

1. Sinceramente, sí.
2. Generalmente, se preocupa bastante.
3. A veces, no mucho.
4. Poca consideración.
5. No se preocupa.

COMPROMISO

4. ¿Siente un compromiso personal con la institución para el cumplimiento de metas establecidas?

1. Regularmente
2. Escasamente
3. Generalmente
4. Siempre
5. A veces

CUMPLIMIENTO DE METAS

5. ¿Acepta el apoyo de otros para lograr las metas establecidas?

1. Sí.
2. Generalmente.

3. Según y cómo.
4. Es poco probable.
5. No. Aquí es inútil aunque se cumpla bien con el trabajo.

ORGANIGRAMA RELACIONES INTERPERSONALES

6. ¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?

1. Escasamente agradable.
2. Desagradables.
3. Un poco agradable
4. Buena
5. Excelente

APRENDIZAJE Y PROGRESO

7. ¿Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros?

1. Parece que les molesta que les enseñe
2. Nunca
3. Generalmente
4. Algunas veces
5. Siempre y voy tomando en consideración lo que le digo.

DESARROLLO PROFESIONAL

8. ¿Se siente realizado (a) con el trabajo que desempeña?

1. Escasamente
2. No, cambiaría bastantes cosas muchas veces.
3. Generalmente
4. Siempre
5. Algunas veces

9. ¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva. ?

1. No. En absoluto.
2. Escasamente lo hace.
3. Generalmente lo hace.
4. Siempre me motiva en todos los aspectos.
5. De vez en cuando.

AMBIENTE DE COOPERACIÓN

10. ¿Su jefe promueve el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales?

1. Francamente, sí.
2. Por lo general, tiene voluntad.
3. sin con ello no se perjudica.
4. No hace nada
5. Le molesta que prosperen sus colaboradores

Gracias por su colaboración.

NOTA BIOGRÀFICA

Edwin Justiniano ALCEDO DÍAZ

DATOS PERSONALES

NOMBRE : EDWIN JUSTINIANO
APELLIDOS : ALCEDO DIAZ
DNI : 09956845
FECHA DE NACIMIENTO : 23/11/1972
DOMICILIO : JR. HUALLAYCO Nª 197
HUÀNUCO-HUÀNUCO-HUÀNUCO
CELULAR : 966915254-MOVISTAR
E-MAIL : alcedodiaze@gmail.com
carlos23113@hotmail.com



I. ESTUDIOS REALIZADOS

MAESTRIA : Egresado en Ciencias Económicas, Mención Gestión Pública, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

NIVEL SUPERIOR : Universidad Nacional de Hermilio Valdizan –Huánuco - Escuela Académica Profesional de Ciencias Contables y Financieras Especialidad: Contabilidad

NIVEL SECUNDARIO : Colegio Nacional Industrial “Hermilio Valdizan”

NIVEL PRIMARIO : Colegio Nacional “Nuestra Señora de las Mercedes”

II. EXPERIENCIA LABORAL:

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO.

- 1. COMO SERVIDOR PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO DISTRITO DE RUPA RUPA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO.**

FECHA: 02/01/2019 – 31/12/2019

PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA.

2. **COMO ASISTENTE DE COTIZACIONES, ASISTENTE ADMINISTRATIVO, TECNICO ADMINISTRATIVO EN EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA DISTRITO DE RUPA RUPA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO.**

FECHA: 20/04/2015 – 31/12/2016

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO

3. **COMO ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA OBRA “REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE CALLES EN EL AREA URBANA DE TINGO MARIA Y ALREDEDORES II ETAPA, DISTRITO DE RUPA RUPA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO.**
4. **COMO ASISTENTE DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO LOCAL.**
5. **COMO TÉCNICO EN LA SUB GERENCIA DE CATASTRO Y DESARROLLO URBANO DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO LOCAL.**
6. **COMO ASISTENTE DE EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES, JUVENTUD Y FONDO EDITORIAL DE LA SUB GERENCIA DE EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTES, JUVENTUD Y FONDO EDITORIAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL.**

FECHA: 01/03/2012 – 31/12/2014

CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU.

7. **COMO COORDINAR PARLAMENTARIO**
8. **PERSONAL DE APOYO EN LA FUNCION DE ASISTENTE.**
9. **AUXILIAR DE LA COMISION AGRARIA.**

FECHA: 01/09/2007 – 28/06/2011

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN HUÀNUCO

10. **SEGURIDAD PERSONAL.**

- **RECTOR.**
- **EXAMEN DE ADMISION**

FECHA: 01/06/2001 – 31/01/2003

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÀNUCO

11. **SEGURIDAD PERSONAL.**

- **ALCALDE.**

FECHA: 01/01/1999 – 31/12/2000

III. FORMACION ACADEMICA

INSTITUCION	: UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN" – HUANUCO
NIVEL ALCANZADO	: BACHILLER
CARRERA	: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
MAESTRIA	: MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA, DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.
COMPUTACION	: BASICA

IV. INFORMACION ADICIONAL

1 ASISTENTE EL **"ARBITRAJE DE DERECHO EN LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO"**, REALIZADO EL 11 DE NOVIEMBRE DEL 2019, ASOCIACION CIVIL. CENTRO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE "DR. ALENCAR".

■ **ASISTENTE**

2 ASISTENTE AL **"TALLER DENOMINADO MODIFICACIONES A LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO"**, REALIZADO EL 22 Y 23 DE JULIO DEL 2019, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO.

■ **ASISTENTE**

3 ASISTENTE AL **"TALLER DENOMINADO MODIFICACIONES A LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO"**, REALIZADO EL 17 Y 18 DE JULIO DEL 2019, UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.

■ **ASISTENTE**

4 ASISTENTE AL **"SEMINARIO DENOMINADO SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO"**, REALIZADO EL 29 DE MAYO DEL 2018, SUNAFIL.

● **ASISTENTE**

5 ASISTENTE EN EL CURSO TALLER DE ESPECIALIZACION “FORMULACION, EVALUACION Y MONITOREO DE PROYECTOS EN AGUA Y SANEAMIENTO INTEGRAL Y SOSTENIBLES”, HUÁNUCO DEL 12 Y 13 DE DICIEMBRE DEL 2017.

- ASISTENTE

6 ASISTENTE EN EL CURSO TALLER “PREPARACION PARA CERTIFICACION POR NIVELES DEL OSCE-CONTRATACIONES DEL ESTADO NIVEL BASICO, NIVEL INTERMEDIO Y NIVEL AVANZADO” TINGO MARIA, 18 DE NOVIEMBRE DEL 2017.

- ASISTENTE

7 ASISTENTE EN EL CURSO “GESTION DOCUMENTAL EN EL MARCO DE LA MODERNIZACION DEL ESTADO “, TINGO MARÍA, DEL 21 Y 22 DE SETIEMBRE DEL 2017.

- ASISTENTE

8 ASISTENTE EN EL CURSO “CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA – COE SINPAD” TINGO MARÍA, 10 Y 11 DE SETIEMBRE DEL 2017.

- ASISTENTE

9 ASISTENTE EN EL CURSO “GESTION DEL RIESGO DE DESASTRE, EDAN PERU, MAPA COMUNITARIO DE RIESGOS-INTRODUCCION AL SIGRID, IMPLEMENTACION Y FUNCIONES DE LOS COE, SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA” LUYANDO 24 AL 25 DE AGOSTO DEL 2017.

- ASISTENTE

10 ASISTENTE EN EL SEMINARIO TALLER “REGIMEN ESPECIAL MYPE” HUÁNUCO, EL 17 DE AGOSTO DE 2017; SUNAFIL.

- ASISTENTE

11 ASISTENTE EN EL CURSO DE ACTUALIZACIÓN “GESTION PUBLICA” HUÁNUCO, DEL 22 Y 23 JULIO DEL 2017.

- ASISTENTE

12 ASISTENTE EN EL TALLER “EVALUACION DE DAÑOS ANALISIS DE NECESIDADES –EDAN PERU” TINGO MARIA 15 Y 16 DE JUNIO DEL 2017.

- ASISTENTE

13 ASISTENTE EN EL TALLER “USO Y FAJA MARGINALES PARA SU DELIMITACION MONUMENTACION, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO EN CURSOS FLUVIALES Y CUERPOS DE AGUA NATURALES Y ARTIFICIALES” TINGO MARIA, 28 DE JUNIO DEL 2017.

- ASISTENTE

14 ASISTENTE EN EL FORO REGIONAL “LOS BOSQUES Y LOS CULTIVOS AGROINDUSTRIALES, RETO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA AMAZONIA PERUANA” TINGO MARIA, 01 JUNIO DEL 2017.

- ASISTENTE

15 ASISTENTE EN EL FORO “BOSQUE, AMBIENTE Y AMAZONIA”, TINGO MARÍA ,19 DE MAYO DEL 2017.

- ASISTENTE

16 PARTICIPANTE EN EL TALLER “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RELACIONATE PARA TRIUNFAR” TINGO MARIA, 19 DE MAYO DEL 2017.

- PATICIPANTE

17 ASISTENTE EN EL CURSO “LEY DE TRIBUTACION Y RENTAS CON LAS ÚLTIMAS MODIFICATORIAS” TINGO MARIA 06 Y 07 DE MAYO DEL 2017.

- ASISTENTE

18 ASISTENTE EN EL CURSO “GESTION DEL RIESGO DE DESASTRE, EDAN PERU, MAPA COMUNITARIO DE RIESGOS-INTRODUCCION AL SIGRID, IMPLEMENTACION Y FUNCIONES DE LOS COE, SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA”TINGO MARIA, 20 Y 21 DE ABRIL DEL 2017.

- ASISTENTE

19 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**RESIDENCIA Y SUPERVISOR DE OBRAS**” HUANUCO, 25 DE MARZO AL 05 DE ABRIL DEL 2017.

- **PARTICIPANTE**

20 PARTICIPANTE EN EL CURSO DE ACTUALIZACION PROFESIONAL “**SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA SIAF 2017**”, HUANUCO, 04 DE FEBRERO AL 15 DE FEBRERO DEL 2017.

- **PARTICIPANTE**

21 PARTICIPANTE EN EL CURSO DE ACTUALIZACION “**EL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACION MULTIANUAL Y GESTION DE INVERSIONES-INVERTE.PE**” HUANUCO, 28 DE ENERO AL 08 DE FEBRERO DEL 2017.

- **PARTICIPANTE**

22 PARTICIPANTE EN EL CURSO ACTUALIZACION “**LA NUEVA FORMULACION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION**” HUÁNUCO, 21 DE ENERO AL 01 DE FEBRERO DEL 2017.

- **PARTICIPANTE**

23 PARTICIPANTE EN LA CURSO TALLER “**SIAF-2016**” HUANUCO, 28 DE OCTUBRE AL 07 DE NOVIEMBRE DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

24 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**EVALUACION DE PACTO AMBIENTAL**” HUÁNUCO, 24 DE SETIEMBRE AL 05 DE OCTUBRE DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

25 ASISTENTE EN EL FORO INVERSION “**ENERGIA PARA EL MUNDO**”. TINGO MARÍA, EXPO AMAZONICA 2016.

- **PARTICIPANTE**

26 PARTICIPANTE EN EL “**I CONAPYMES 2016**, TINGO MARÍA, 22 Y 23 DE JUNIO DEL 2016, JUNTA DE CONTADORES.

- **PARTICIPANTE**

27 ASISTENTE EN EL TALLER “**REALIDAD PERUANA AGROEXPORTADORA**”, “**LA PROSPECTIVA EN LA AGRONOMIA Y LA GESTION PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS**”, TINGO MARÍA, 15 DE JUNIO DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

28 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**SEACE – SISTEMA ELECTRONICO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO**, HUANUCO, 21 DE MAYO AL 01 DE JUNIO DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

29 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**MODERNIZACION Y ACTUALIZACION DE LA GESTION PUBLICA**” HUANUCO, 26 DE MARZO AL 06 DE ABRIL DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

30 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**VALORIZACION Y LIQUIDACION DE OBRAS PUBLICAS**” HUANUCO, 19 AL 30 DE MARZO DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

31 PARTICIPANTE EN EL CURSO “**EL NUEVO REGLAMENTO DE LA LEY Nº 30225 – LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO**” LIMA, 29 DE ENERO AL 09 DE FEBRERO DEL 2016.

- **PARTICIPANTE**

32 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**” HUÁNUCO 03 AL 14 DE DICIEMBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

33 RECONOCIMIENTO CON RESOLUCIÓN IPD “**LOS XVIII JUEGOS NACIONALES DEPORTIVOS LABORALES 2015 EN LA DISCIPLINA DE FUTBOL LIBRE**” HUÁNUCO 16 DE NOVIEMBRE DEL 2015.

- **RECONOCIMIENTO CON RESOLUCIÓN**

34 RECONOCIMIENTO CON RESOLUCIÓN DIRECTORIAL DEL PEAH “**LOS XVIII JUEGOS NACIONALES DEPORTIVOS LABORALES 2015 EN LA DISCIPLINA DE FUTBOL LIBRE**” HUÁNUCO 22 DE NOVIEMBRE DEL 2015.

- **RECONOCIMIENTO CON RESOLUCIÓN DIRECTORIAL**

35 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**GESTION DEL RIESGO DE DESASTRE, MANEJO Y TIPOS DE RESPUESTA**” TINGO MARIA, 27 DE OCTUBRE AL 01 NOVIEMBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

36 PARTICIPANTE EN EL “**PROGRAMA REGIONAL DE EDUCACION COMUNITARIA EN GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES DE HUANUCO**” TINGO MARIA, 19 AL 23 DE OCTUBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

37 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**VALORIZACION Y LIQUIDACION DE OBRAS PUBLICAS**” HUANUCO, 02 AL 13 OCTUBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

38 ASISTENTE EN EL “**FORUM REGIONAL EN EL DIAGRA DIA INTERAMERICANO DE LA GESTION RESPONSABLE DEL AGUA**” TINGO MARIA, 01 DE OCTUBRE DEL 2015.

- **ASISTENTE**

39 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**MODERNIZACION Y ACTUALIZACION DE LA GESTION PUBLICA**” HUANUCO, 29 DE AGOSTO AL 11 DE SETIEMBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

40 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARIOS Y LOS DELITOS COMETIDOS POR FUNCIONARIOS PUBLICOS**” HUANUCO, 29 DE AGOSTO AL 11 DE SETIEMBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

41 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**MODERNIZACION Y ACTUALIZACION DE LA GESTION PUBLICA**” HUANUCO, 28 DE AGOSTO AL 09 DE SETIEMBRE DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

42 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**DIGITALIZACION DE DOCUMENTOS EN TRAMITE DOCUMENTARIO Y LOS ARCHIVOS**” HUANUCO, 08 AL 19 DE AGOSTO DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

43 ASISTENTE EN EL CURSO TALLER “**MANEJO DE GPS Y PROCESAMIENTO DE DATOS EN ARCGIS PARA LA IMPLEMENTACION DE MAPAS TEMATICOS**” TINGO MARIA, 07 DE AGOSTO DEL 2015.

- **ASISTENTE**

44 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**GESTION PÚBLICA POR RESULTADOS**” TINGO MARIA, 12 DE JUNIO AL 05 DE JULIO DEL 2015.

- **PARTICIPANTE**

45 PARTICIPANTE CURSO “**LEY DE CONTRATACIONES CON EL ESTADO Y SU MODIFICATORIA**” HUANUCO, 05 DE MARZO DEL 2015

- **PARTICIPANTE.**

46 PARTICIPANTE EN EL CURSO DE “**ENTRENAMIENTO DE BRIGADISTAS OPERADORES EN EMERGENCIAS Y DESASTRES**” TINGO MARIA, 27 Y 28 DE NOVIEMBRE DEL 2014.

- **BRIGADISTA**

47 PARTICIPANTE EN TALLER “**FACTORES DE EVALUACION PARA LA CONTRATACION DE BIENES Y SRVICIOS**” TINGO MARIA, 16 AL 17 DE SETIEMBRE DEL 2014

- **PARTICIPANTE.**

48 PARTICIPANTE EN TALLER “**GESTION DE LA EJECUCION CONTRACTUAL PARA LA CONTRATACION DE BIENES Y SRVICIOS**” TINGO MARIA, 18 AL 19 DE SETIEMBRE DEL 2014.

- **PARTICIPANTE**

49 PARTICIPANTE MARATÒN 2DO PUESTO “**DIA DEL TRABAJADOR**” TINGO MARIA, 01 DE NOVIEMBRE DEL 2014.

- **DIPLOMA**

50 PARTICIPANTE EN TALLER “**PREVENCION Y ERRADICACION DEL TRABAJO INFANTIL Y TRABAJO FORZOSO**” TINGO MARIA, 26 DE SETIEMBRE DEL 2014.

- **PARTICIPANTE**

51 PARTICIPANTE EN TALLER “**CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA - COE**” TINGO MARIA, 23 Y 24 DE ABRIL DEL 2014.

- **PARTICIPANTE**

52 PARTICIPANTE FORO “**I FORO: RESIDUOS SOLIDOS URBANO REALIDAD, USOS Y POTENCIALIDADDES**” TINGO MARIA, 03 DE MAYO DEL 2014.

- **PARTICIPANTE**

53 PARTICIPANTE III CAMPEONATO DE CONFRATERNIDAD INTERGEENCIAS “**FUTSAL LIBRE**” TINGO MARIA, 01 AL 29 DE ABRIL DEL 2014.

- **DIPLOMA**

54 PARTICIPANTE III CAMPEONATO DE CONFRATERNIDAD INTERGEEENCIAS “**FULBITO MASTER**” TINGO MARIA, 01 AL 29 DE ABRIL DEL 2014.

- **DIPLOMA**

55 PARTICIPANTE EN TALLERES COMO ASISTENTE “**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL – PEI 2014-2019**” TINGO MARIA, 16,23 Y 30 DE OCTUBRE DEL 2013.

- **ASISTENTE**

56 PARTICIPANTE EN EL CURSO REGIONAL “**FORMULACION DE PROYECTO DE INVERSION PÚBLICA**” TINGO MARIA, 03, 04 Y 05 DE JULIO DEL 2013.

- **PARTICIPANTE**

57 PARTICIPANTE EN EL SEMINARIO TALLER “**PROCESO ADMINISTRATIVO DISCIPLINARIO Y RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA CIVIL PENAL, DE LOS SERVIDORES Y FUNCIONARIOS PÚBLICOS**” HUANUCO, 01 AL 12 DE FEBRERO DEL 2013.

- **PARTICIPANTE**

58 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER “**SISTEMA INTEGRADO DE GESTION ADMINISTRATIVA-SIGA2013**” HUANUCO, 26 DE ENERO AL 09 DE FEBRERO DEL 2013.

- **PARTICIPANTE**

59 PARTICIPANTE Y APROBACION EN EL TALLER “**ADMINISTRACION Y GESTION DE LOS BIENES DE AYUDA HUMANITARIA**” TINGO MARIA, 29 DE NOVIEMBRE DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

60 PARTICIPANTE Y APROBACION EN EL TALLER “**EVALUACION DE DAÑOS Y ANALISIS DE NECESIDADES**” TINGO MARIA, 27 Y 28 DE NOVIEMBRE DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

61 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER **“IMPLEMENTACION Y AUTORIA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION DE LA CALIDAD, AMBIENTAL, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL”** HUANUCO, 15 AL 26 DE DICIEMBRE DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

62 PARTICIPANTE EN EL CURSO DE ACTUALIZACION **“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO E INSTRUMENTOS DE GESTIÒN PÙBLICA”** HUANUCO 05 Y 06 DE MAYODEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

63 PARTICIPANTE EN EL SEMINARIO TALLER **“PROCESOS DE LICITACION ADMINISTRACION EJECUCIÒN DE OBRAS POR CONTRATO”** HUANUCO, 01 Y 02 DE DICIEMBRE DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

64 PARTICIPANTE EN EL SEMINARIO TALLER **“DIPLOMACIA LIDERAZGO EN INSTITUCIONES PÙBLICAS”** HUANUCO, 03 AL 15 DE DICIEMBRE DEL 2012

- **PARTICIPANTE**

65 PARTICIPANTE EN EL 1ER CURSO MACRO REGIONAL **“CONSTRUCCIÒN DE VIVIENDAS DE MADERA”** TINGO MARIA, 24 DE NOVIEMBRE DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

66 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER CASUISTICA **“SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÒN ADMINISTRATIVA SIGA 2012”** HUANUCO, 28 Y 29 DE ABRIL DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

67 PARTICIPANTE EN CURSO TALLER **“PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL LEY 27444”** TINGO MARIA, 21 Y 22 DE ABRIL DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

68 PARTICIPANTE EN CURSO **“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TÉCNICAS EN LA JUVENTUD TINGALESA CON VISIÓN EMPRESARIAL EN EL CURSO DE MANEJO DE MAQUINARIA PESADA”** TINGO MARIA, 11,12 Y 13 DE ABRIL DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

69 PARTICIPANTE Y APROBACIÓN EN CURSO DE **“CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SEGURIDAD CIUDADANA”** TINGO MARIA, 05 AL 09 DE MARZO DEL 2012.

- **PARTICIPANTE Y APROBADO**

70 PARTICIPANTE EN EL CURSO TALLER **“EL ABC DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO”** HUANUCO, 25 DE FEBRERO AL 06 DE MARZO DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

71 PARTICIPANTE CONFERENCIA MAGISTRAL **“DESARROLLO LABORAL Y CALIDAD HUMANA”** TINGO MARIA, 17 DE FEBRERO DEL 2012.

- **PARTICIPANTE**

72 PARTICIPANTE EN LAS COFERENCIAS DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ **“MARTES DEMOCRÁTICOS, LAS PYMES EN UN MUNDO GLOBALIZADO”** LIMA, 05 DE ABRIL DEL 2011.

- **ASISTENTE**

73 PARTICIPANTE EN EL FORUM NACIONAL POR UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS **“NUEVO CODIGO PROCESAL CONSTITUCIONAL”** LIMA, 01,02 Y 03 DE JULIO DEL 2004.

- **ASISTENTE**

74 PARTICIPANTE EN EL CONGRESO INTERNACIONAL “**200 AÑOS DEL CÓDIGO CIVIL FRANCÉS Y LOS 20 AÑOS DEL CÓDIGO CIVIL PERUANO**” HUANUCO, 23 Y 26 DE JUNIO DEL 2004.

- **ASISTENTE**

75 PARTICIPANTE Y RECONOCIMIENTO POR CENFOTUR “**RECEPCIÒN Y RESERVAS**” HUANUCO, 17 AL 19 DE MARZO DEL 2004.

- **DIPLOMA**

76 PARTICIPANTE EN LA CONVENCION “**XI CONVENCION NACIONAL ACADEMICA DE DERECHO**” HUANUCO, 25 AL 28 DE JUNIO DEL 2003.

- **ASISTENTE**

77 PARTICIPANTE EN LA CONVENCION “**I CONVENCION INTEGRACIONISTA JUVENIL PARA EL DESARROLLO DE HUANUCO**” HUANUCO, 23 DE SETIEMBRE DEL 2001.

- **ASISTENTE**

78 CURSO EN EL EJERCITO DEL PERÙ FRENTE HUALLAGA, BATALLON CONTRASUBVERSIVO Nº 314 **CURSO”ALFA Y PMI” GENERAL DE BRIGADA JOSÈ ORIHUELA LAVADO, PRIMER CURSO DEL MILENIO** HUANUCO, 18 DE ABRIL DEL 2000.

- **DIPLOMA Y RECONOCIMIENTO**

79 PARTICIPANTE DEL GRAN CAMPEONATO “**GRAN CAMPEONATO REGIONAL DEL CENTRO DEL PERÙ GICHIN FUNAROSHI**” HUANUCO, 27 DE JUNIO DEL 1999.

- **DIPLOMA Y RECONOCIMIENTO**

80 PARTICIPANTE EN EL SEMINARIO TALLER “**SEMINARIO TALLER DE ACTUALIZACION DOCENTE PARA AUXILIARES DE EDUCACION**” HUANUCO, 25 AL 29 DE MAYO DEL 1998.

- **ASISTENTE**



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO-PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
DECANATO



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, sito en Cayhuayna - Pillico Marca, a los 09 días del mes diciembre 2019, a horas 4:00 p.m., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, ubicada en el Pabellón N° 4, Segundo Piso, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA"; de la bachiller Edwin Justiniano **ALCEDO DIAZ**, designado con la Resolución N° 1099-2019-UNHEVAL-FCCyF-D, del 04. DIC.19, procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

Dr. Arturo Rivera y Caldas	Presidente
Dr. Elmer Jaimes Omonte	Secretario
Mg. Teodomiro Arias Flores	Vocal

Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar a la tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR


Cunanime'idad

DESAPROBADO POR

En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, la sustentante ha obtenido la nota de Catarse (14), considerándose el calificativo de:

Bueno

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas 6:10 Pm, firmando el presente en señal de conformidad.


PRESIDENTE
DNI N° 2241131


SECRETARIO
DNI N° 2241223


VOCAL
DNI N° 20713458



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación",
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN- HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
DECANATO



RESOLUCIÓN N° 0095-2015-UNHEVAL-FCCyF-D

Huánuco, 20 de marzo del 2015

VISTO; la Solicitud de fecha 20/03/15, **Reg. 0354**, presentado por el egresado de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras Edwin Justiniano ALCEDO DIAZ, quien solicita nombramiento de asesor para elaboración de proyecto de tesis;

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 02247-2013-UNHEVAL-CU de fecha 02.OCT.2013, se reconoce la elección del Dr. Hermilio Asís Trujillo Martínez, como Decano Titular de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la UNHEVAL, desde el 26.SET.2013 hasta el 25.SET.2016, en concordancia a la Ley Universitaria, al Estatuto y al Reglamento General de la UNHEVAL;

Que, en mérito al Reglamento de Grados y Títulos en el Capítulo IV, DE LA MODALIDAD DE TESIS, en su Artículo 14° que a la letra dice: *El alumno que va a obtener el título profesional por la modalidad de tesis debe presentar, en el último año de estudios de su carrera profesional, el Proyecto de Tesis, con el visto bueno del profesor de la asignatura de tesis o similar, solicitando al Decano de la Facultad el nombramiento de un Asesor de Tesis;*

Que, con Solicitud de fecha 20/03/15, el bachiller de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras Edwin Justiniano ALCEDO DIAZ, solicita nombramiento de asesor de tesis, designando el Decano de la Facultad al docente CPC. Yonel CHOCANO FIGUEROA;

Que, revisado la solicitud del recurrente y cumpliendo con los requisitos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos, es procedente atender la solicitud del recurrente, por cuanto ostenta el Grado Académico de Bachiller;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de Facultad por la Ley Universitaria N° 30220;

SE RESUELVE:

- 1° **NOMBRAR** al docente CPC. Yonel CHOCANO FIGUEROA, asesor para elaboración de Tesis del bachiller de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras Edwin Justiniano ALCEDO DIAZ, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.
- 2° **DAR A CONOCER** al interesado y a las instancias correspondientes.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Hermilio A. TRUJILLO MARTINEZ
DECANO

Distribución:
Asesor/Interesada/Archivo

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN			REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES		
		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	VERSION 0.0	FECHA 06/01/2017	PAGINA 1 de 2		

ANEXO 2

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)

Apellidos y Nombres: ALCEDO DIAZ EDWIN JUSTINIANO
 DNI: 09956845 Correo electrónico: carlos23113@hotmail.com

Teléfonos: Casa — Celular 966915254 Oficina —

Apellidos y Nombres: _____
 DNI: _____ Correo electrónico: _____

Teléfonos: Casa _____ Celular _____ Oficina _____

Apellidos y Nombres: _____
 DNI: _____ Correo electrónico: _____

Teléfonos: Casa _____ Celular _____ Oficina _____

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Pregrado	
Facultad de:	<u>Ciencias Contables y Financieras</u>
E. P.:	<u>Ciencias Contables y Financieras</u>

Título Profesional obtenido:

CONTADOR PÚBLICO

Título de la tesis:

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN	UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN	 REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES	RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
			OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	2 de 2

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autor(es):

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción del Acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más no al texto completo

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

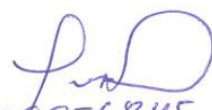
Asimismo, pedimos indicar el período de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- () 1 año
- () 2 años
- () 3 años
- () 4 años

Luego del período señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 13-12-2019

Firma del autor y/o autores:


09956845