

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



TESIS--

La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNAMBA– 2013

Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Bach. Lucy Nataly Huachaca Aedo

Apurímac – Perú

2014



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MEN
TAEM H 2014	BIBLIOTECA CENTRAL
FECHA DE INGRESO:	05 FEB. 2015
Nº DE INGRESO:	00431



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNAMBA– 2013

Candidata: Huachaca Aedo Lucy Nataly

Asesor: Mgt. Marcial Guzmán Falcón

Presidente Jurado: Lic. Adm. Arturo Nicanor Suárez Orellana

Primer Jurado: Lic. Adm. Rosario Leticia Valer Montesinos

Segundo Jurado: Abog. Marco Hernán Pantigozo Loaiza

Abancay, junio de 2014

**“La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño
Laboral del Personal Administrativo de la UNAMBA– 2013”**



Dedicatoria

*A Dios, por darme la vida y guiar cada uno de mis pasos,
a mis padres, que siempre apoyan mis decisiones,
a mis hermanos ,Alison, John y Anderson
que me alientan a seguir adelante,
a mis amigos, por su apoyo incondicional
y a mis docentes, por sus aportes que
contribuyeron a hacer este sueño posible.*



Agradecimientos

En primer lugar, quisiera expresar infinitas gracias a Dios, quien todos los días me bendice de múltiples maneras y a mi familia, quienes han sido mi motor fundamental.

En segundo lugar, quisiera agradecer al personal que labora en el área administrativa de la UNAMBA, por su colaboración durante el trabajo de investigación. En especial a la Ing. Verónica Palomino ya la señora Mercedes Oblitas, por el apoyo incondicional y por las facilidades que me brindaron siempre.

De igual manera, expreso mi agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron durante este camino: mis amigos y mis docentes de la Facultad de Administración; al Mg. Julián Ore Leiva, por su orientación y valioso aporte brindado durante el trabajo de investigación; y a mi Jurado de Tesis, cuyos consejos, aportes y ánimo han tenido un gran impacto en la culminación de esta tesis.

Por otro lado, deseo reconocer el apoyo brindado por mi asesor, el Mgt. Marcial Guzmán Falcón, por su orientación en este trabajo de investigación

Finalmente, agradezco a La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac que es mi Alma Máter, donde pude formarme profesionalmente.



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. Alejandro Narváez Liceras

Rector de la UNAMBA

Ph.D. Lucy Marisol Guanuchi Orellana

Vicerrectora Académica

Dr. Freddy Vega Loayza

Vicerrector Administrativo

AUTORIDADES DE FACULTAD

Lic. Percy Fritz Puga Peña

Decano de la facultad de Administración de Empresas

Lic. Arturo Nicanor Suárez Orellana

**Director de la Escuela Académico Profesional de
Administración de Empresas**



Tamburco, 05 de Mayo de 2014

Carta N° 010-2014-MGF-FA-UNAMBA

Señor

Lic. Adm. Arturo N. Suarez Orellana

DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS – UNAMBA

Presente.

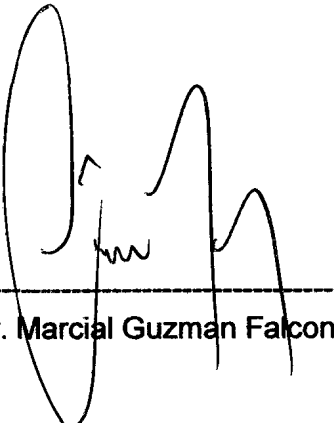
Asunto: **VISTO BUENO DE TRABAJO DE INVESTIGACION.**

De mi especial consideración:

Me dirijo a usted previo cordial saludo, para remitirle que en mi condición de asesor del trabajo de investigación denominada **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNAMBA – 2013”**, realizado por la Bachiller: Lucy Nataly Huachaca Aedo, quien culmino satisfactoriamente con el trabajo de investigación, el cual fue revisado de forma y de fondo y que cumple con los requerimientos necesarios del reglamento de investigación.

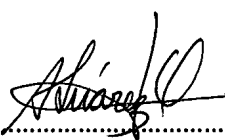
Seguro de contar con su atención.

Atentamente,



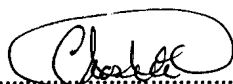
Dr. Marcial Guzman Falcon

Los miembros del jurado de evaluación y sustentación de tesis “La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNAMBA – 2013” aprobado mediante Resolución N° 083-2014-D-FA-UNAMBA.



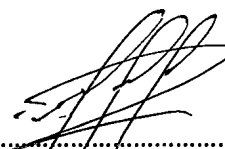
.....
Presidente

Lic. Arturo Nicanor Suárez Orellana



.....
Primer miembro

Lic. Rosario Leticia Valer Montesinos



.....
Segundo Miembro

Abg. Marco Hernán Pantigozo Loiza



COPIA FIEL DEL ORIGINAL

comunicado que se hara llegar a la aspirante, mediante documento las observaciones pertinentes para su levantamiento y amparado final de Tesis. Donde por concluido el acto academico a horas de diecho hora de tarde del mismo dia, firmando al pie los presentes en señal de conformidad; Se aclara que por ausencia justificada del presidente asume el primer miembro la presidencia y se incorpora el miembro accesorio como segundo miembro

~~Abg. Marco H. Pantigoso Loayza~~
~~Primer Miembro~~

Lic. Adm. Arturo N. Suarez Orellana
Segundo Miembro

~~Lic. Adm. Percy P. Puga Poma~~
~~Accesorio~~

~~Karolyne Serrano Torres~~
~~Bachiller~~

Acta de Sustentación y Defensa de Tesis de la Bachiller Lucy Nataly Huachaca Aedo

En la ciudad Universitaria de Tamburco de la UNAMBA, siendo las cuatro de la tarde del día veintiocho del mes de Mayo del dos mil catorce, se reunieron los señores Miembros del Jurado Evaluador de Tesis de la señorita Bachiller Lucy Nataly Huachaca Aedo, presidido por el Lic. Adm. Arturo N. Suarez Orellana y miembros Integrantes la Lic. Adm. Rosario L. Valer Montesinos, primer miembro, Abg. Marco H. Pantigoso Loayza, segundo miembro y el Lic. Adm. Yavell A. Barrionuevo Jirca Roca, accesorio, con el propósito de dar cumplimiento a la programación de la sustentación y Defensa de Tesis intitulado: "La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del Personal Administrativo de la UNAMBA - 2013" presentada por la Bachiller Lucy Nataly Hua





25

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Lic. Adm. Rosario L. Valer Montesinos
Primer Miembro

Abg. Marco H. Panigoro Loatza
Segundo Miembro

EL SECRETARIO TECNICO DE LA:
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
BASTIDAS DE APURIMAC

CERTIFICA:

Que el presente documento es copia
fiel del original que obra en los archivos
de esta institución a los que me remito
en caso necesario.
Abancay, AGO. 2014

Mag. D. Arnílcar Pinto Pagaza
ABOGADO C.A.A. Nº031
SECRETARIO TECNICO

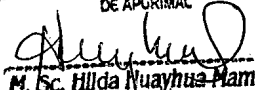


CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILOS DE LA TESIS

Conste por el presente documento, de haber corregido la parte formal (gramatical, ortográfica, coherencia, cohesión y otros) como del trabajo académico de corrección de estilos del informe final de la tesis "La cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela bastidas de Apurímac, 2013" presentado por la bachiller Lucy Nataly Huachaca Aedo, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, de acuerdo al reglamento de grados y títulos.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que viene por conveniente en la universidad.

Abancay 24 de junio de 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
DE APURIMAC

M. Sc. Hilda Nuayhua Mamani
DOCENTE

INDICE

Contenido General

• Resumen	
• Introducción	
CAPITULO I	3
MARCO TEORICO	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2 BASES TEÓRICAS.....	6
1.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.2.1.1 Orígenes de la cultura organizacional	8
1.2.1.2 Enfoque Humanístico.....	11
1.2.1.2.1 Teoría humanista	12
A) Teoría de las Relaciones humanas.	13
B) Teoría del Comportamiento en la Organización.....	15
1.2.1.3 Corrientes de cultura organizacional	16
A. Organizaciones como sistemas socioculturales.....	19
B. Culturas Organizacionales como sistemas de ideas.....	24
1.2.1.4 Perspectivas para el estudio de la cultura organizacional.....	27
1.2.1.5 Planteamiento de cultura organizacional por Edgar H. Schein	30
1.2.1.6 Importancia de la Cultura Organizacional.....	30
1.2.1.7 Niveles de la cultura organizacional.	31
1.2.1.8 El iceberg de la cultura organizacional	38
1.2.1.9 Elementos de la cultura organizacional	39
1.2.1.10 Manifestaciones de la Cultura Organizacional	42
1.2.1.11 Características de la cultura organizacional	44
1.2.1.12 Tipos de Culturas organizacionales.....	45
1.2.1.12 Ciclo de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral	50
1.2.2 DESEMPEÑO LABORAL	52
1.2.2.1 Teoría del Doble Factor de Herzberg	53



1.2.2.2 Elementos del desempeño	57
1.2.3 La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral	60
1.3 Marco conceptual.....	65
CAPITULO II	67
METODOLOGÍA	67
2.1 Formulación de Hipótesis.....	67
2.2 Variables y definición operacional	68
2.3 Tipo y nivel de investigación	69
2.3.1 Tipo	69
2.3.2 Nivel	69
2.4 Método y diseño de investigación.....	70
2.4.1 Método	70
2.4.2 Diseño	70
2.5 Población y muestra.....	71
2.5.1 Población	71
2.5.2 Muestra	72
2.6 Técnicas de investigación e Instrumentos de Medición	74
Recolección de información.....	74
CAPITULO III	77
RESULTADOS.....	77
Capítulo 1	85
Capítulo 2.....	85
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS.....	122
• <i>Matriz de consistencia</i>	
• <i>Matriz de instrumentos para la recolección de datos</i>	
• <i>Encuesta - Ficha de observación</i>	
• <i>Fotos</i>	
• <i>Organigrama UNAMBA</i>	
• <i>Cuadro de asignación del personal UNAMBA-2013</i>	



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01	
Tipología de los conceptos de cultura organizacional	15
Figura N° 02	
Niveles de la cultura organizacional	30
Figura N° 03	
Iceberg de la cultura organizacional	37
Figura N° 04	
Clasificación de las manifestaciones de la cultura organizacional	41
Figura N° 05	
Tipos de cultura organizacional	43
Figura N° 06	
Ciclo de la cultura organizacional	48
Figura N° 07	
Cultura organizacional y efectos en la organización	59
Figura N° 08	
Total personal que labora en la sede administrativa	71
Figura N° 09	
Distribución del personal administrativo por edad	75



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Pág.
Etapas cronológicas en la teoría Administrativa	14
Tabla N° 02	
Características de los tipos culturales	46
Tabla N° 03	
Factores motivacionales y factores higiénicos	52
Tabla N° 04	
Efectos de la cultura organizacional en el individuo y en la organización	60
Tabla N° 05	
Distribución del personal administrativo según lugar de trabajo.....	80
Tabla N° 06	
Personal administrativo encuestado	72
Tabla N° 07	
Distribución del personal administrativo por edad	75
Tabla N° 08	
Tiempo de servicio del personal administrativo.....	76



Resumen

El presente trabajo tiene como propósito mostrar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral. La cultura organizacional se refiere al conjunto de ideas y experiencias que sirven como marco de referencia para tomar acciones en los lugares de trabajo. En ocasiones, estas ideas son resultado de la acumulación de la interacción de los integrantes y de las decisiones de los líderes de la organización o del grupo, a través del tiempo. Los factores anteriores influyen, directas o indirectamente, en el desempeño de los empleados mediante su satisfacción sobre la percepción del ambiente de trabajo.

Para ello, esta investigación buscó determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Y la metodología que se aplicó fue deductiva, es decir partir de lo general a lo específico, tomando como instrumento el cuestionario al personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, además de utilizar una ficha de observación, por otro lado también se recurrió a documentos de la institución con los que se pudo analizar mejor el tema de estudio.

Las conclusiones a las que se arribaron fueron que los componentes visibles y no visibles de la cultura organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac tienen una relación significativa con el Desempeño Laboral, así como los elementos y factores del desempeño laboral con la cultura organizacional, el cual quedo demostrado y explicado con pruebas estadísticas (coeficiente de Pearson), llegando a la conclusión general de que la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Palabras clave: cultura organizacional y desempeño laboral.



Abstract

This paper aims to show the relationship between Organizational Culture and Job Performance. Organizational culture refers to the set of ideas and experiences that serve as a framework for action in the workplace. Sometimes these ideas are a result of the accumulation of the interaction of the members and the decisions of the leaders of the organization or group over time. The above factors influence, directly or indirectly, in the performance of employees through satisfaction on perceptions of the work environment.

To this end, this research sought to determine the relationship between organizational culture and job performance of the administrative staff of the National University of Apurimac Micaela Bastidas.

And the methodology applied was deductive, ie from the general to the specific, using as instrument the questionnaire to the administrative staff of the National Micaela Bastidas University of Apurimac, plus use an observation sheet, on the other hand also resorted documents of the institution with which I can better analyze the topic of study.

The conclusions they arrived were that visible and invisible components of the organizational culture of the administrative staff of the National Micaela Bastidas University of Apurimac have a significant relationship with the Job Performance and the elements and factors of job performance with organizational culture, which was demonstrated and explained with statistical tests (Pearson coefficient), leading to the general conclusion that organizational culture is related to the job performance of the administrative staff of the National University of Apurimac Micaela Bastidas.

Keywords: organizational culture and job performance.



Introducción

Toda institución puede ser considerada como un sistema sociocultural con sus propios componentes ideológicos particulares, principios, valores, creencias, costumbres entre otros que le dan un carácter único a cada organización y las hacen diferente a las demás.

La Cultura Organizacional es importante pues sirven como guía y da referencias a los trabajadores del comportamiento que deben mantener dentro de la organización, además reafirma límites que deben ser respetados por todos, de esta forma, si el personal se siente bien y conforme con el trabajo, cumplirá con lo que la institución establezca, logrando así tener un mejor desempeño laboral.

Es evidente que la cultura organizacional ejerza una influencia en la organización, pero no en todas las organizaciones sean privadas y más aún públicas, se considera como importante este tema que afecta en el desempeño de los trabajadores.

Por ello, surge el interés de investigar este tema, la Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNAMBA, el cual está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el planteamiento del problema donde se describe y formula el tema de investigación, así como la justificación y el planteamiento de objetivos de la presente investigación.

En el capítulo II se presenta el marco teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, es decir, trabajos realizados anteriormente que guardan relación con el tema de estudio. Se muestra también las teorías que sustentan la presente investigación.

En el capítulo III, se muestra la metodología utilizada, es decir, el tipo de investigación, la población, la muestra, los instrumentos de investigación entre otros, que ayudaran a obtener mayor información respecto al tema de estudio y que contribuyeron a cumplir con los objetivos planteados.



Seguidamente el Capítulo IV, contiene los resultados obtenidos luego de haber aplicado los instrumentos de investigación, los cuales están ordenados y han servido para arribar a las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones de este trabajo investigación. Al final, se presentan la Bibliografía consultada, y le siguen los Anexos que sirven para darle mayor respaldo a la investigación realizada.



CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el siguiente trabajo de investigación se recurrió a varias fuentes de apoyo, entre las cuales resaltan las siguientes:

Andrés Libreros Morales (2011), con su investigación denominada **“Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca”**, presentado para optar al título de Magister en Administración, en la Universidad Nacional de Colombia; el cual es un trabajo de nivel descriptivo, donde la muestra es de 32 servidores públicos de la I.E Cárdenas Centro, cuyas técnicas utilizadas fueron la entrevista y las encuestas, y tiene como objetivo general determinar la relación de cultura organizacional y el bienestar laboral en la institución educativa en estudio, en la cual se concluyó que los conceptos de Cultura Organizacional y Bienestar Laboral están relacionados, pero cada uno posee sus propias dinámicas. Desde la perspectiva de algunos servidores públicos de Cárdenas centro, un aspecto que se debe mejorar es la comunicación interna para fortalecer procesos que incidan en el Bienestar Laboral y tangencialmente en la cultura organizacional cardenalicia.

Esta investigación es importante para el desarrollo de la presente investigación, debido a que ofrece gran cantidad de información respecto a cómo la cultura organizacional tiene incidencia sobre el bienestar laboral, además sirve como base conceptual y guía en la forma de presentación de resultados.

Elvia Canelón y María Sánchez (2006) cuyo trabajo denominado **“Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal adscrito al departamento de registros y estadísticas de salud del hospital universitario Dr. Ángel Larralde estado Carabobo”**, presentado para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Esta investigación fue de nivel descriptivo, la muestra fue de 64 personas que conforman el departamento de registros y estadísticas del hospital universitario, los instrumentos de investigación fueron la observación directa y la encuesta y el objetivo principal fue analizar la incidencia de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución, de la cual obtuvo como resultados que el personal de la institución de estudio, conoce la misión, visión y objetivos de la organización, a su vez también reconoce los valores, pero no se siente identificados con ello.

Por otro lado, también se concluyó sobre el ambiente laboral donde se desempeña el personal diariamente, se observó que los trabajadores se sienten agobiados con los deberes de rutina, la escasez de materiales e insumos no facilita el trabajo, lo cual representa un obstáculo para el desempeño de la organización.

Esta investigación sirve como referencia con relación al sustento teórico, y algunos aspectos metodológicos, además de los resultados obtenidos en relación al desempeño laboral y la cultura organizacional; el cual sustenta parte de los datos de esta investigación.

Estefanía Jesús Lay Guerra, (2012), en su trabajo de investigación denominado **“Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil, una aproximación desde el caso de la asociación cultural Arena y Esteras, 2008- 2012.**”, presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este trabajo de nivel descriptivo trabajó como una muestra a 31 miembros del centro cultural Arena y Esteras, cuyo objetivo general fue analizar los principales valores de la cultura organizacional de Arena y Esteras, así como sus efectos en la gestión de la asociación. Además de identificar las principales influencias y mecanismos que permiten sostener la cultura organizacional de Arena y Esteras. Se concluyó que la cultura de Arena y Esteras, es producto de los patrones culturales de su entorno, del conjunto de experiencias y valores de sus líderes y las prácticas compartidas en el sector cultural comunitario. Por otro lado las principales acciones dirigidas a mejorar la sostenibilidad de Arena y Esteras entre los años 2008 y 2012, han estado enfocadas en conservar el personal clave para mantener la capacidad operacional y la profesionalización de la gestión.

Esta investigación sirvió como aporte para la presente investigación ya que presenta algunos efectos de la cultura organizacional en el desempeño laboral, además de la información presentada que se relaciona con el tema de nuestra investigación.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.(Amorós, 2007).

“Es probable que quien haya usado por primera vez el término cultura organizacional haya sido Andrew Pettigrewen 1979, pero su mayor difusión de debe a Edgar Schein...” (Mansilla, 1996)

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

En general es posible identificar al menos, dos subsistemas culturales en la organización:(Deal & Kennedy, 1982)

- **La Cultura Formal:** Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.
- **La Cultura Informal:** Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad.

Estás dos culturas a veces chocan entre sí con la cultura general de la organización, por ello, Deal y Kennedy; indican varios aspectos que son necesarios tener en cuenta como son. (Deal & Kennedy, 1982):

- a) La endogamia cultural, se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.
- b) Los choques entre subcultura, aunque sea deseable una sana tensión entre las mismas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.
- c) La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos, exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etc.
- d) Las jerarquías sub-culturales, en el caso de que los valores de las subculturas tengan prioridad, sobre los valores compartidos de la empresa.

El concepto de cultura organizacional se relaciona con los niveles más profundos de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que dicha organización tiene de sí misma y de su entorno.

“La cultura organizacional es aquella serie de pensamientos, reglas y principios a partir de los cuales se construye el marco de referencia o conjunto de acciones futuras que permiten establecer las metas y desarrollo de la organización...”(Deal & Kennedy, 1982)

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional se manifiesta a través de conductas significativas de los miembros de una organización, facilitando el comportamiento en la misma e identificándose básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y/o directivas, como elementos de la dinámica organizacional.(Mansilla, 1996)

Existen diversas clasificaciones que tratan de explicar el origen de la cultura organizacional atribuyéndole las características de un estudio científico, dentro de las cuales, a continuación se muestran algunas.

1.2.1.1 Orígenes de la cultura organizacional

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

El enfoque humanista que se le ha dado a la organización y su entorno, ha servido de guía para impulsar los conocimientos acerca de la cultura organizacional, este enfoque tiene sus inicios en la década de 1930, cambiando de los supuestos establecidos por la escuela de la administración científica tales como la organización formal, autoridad, responsabilidad, estudios de tiempos y movimientos, eficiencia y principios generales de administración entre otros, a estudios de psicología, sociología, organización informal, motivación e incentivos.(Chiavenato I. , 1996)

La administración que en un principio se caracterizaba por ser rígida, autoritaria e inflexible; a raíz de los estudios humanistas se transformó en una disciplina con múltiples variantes nunca antes conocidas, dándole mayor importancia al elemento humano dentro de la organización.

La perspectiva estaba cambiando y la forma de ver a los trabajadores no solo parte del engranaje llamado empresa, sino como seres pensante con sentimientos y valores, le daba un toque diferente a todos los estudios relacionados con la organización y el ambiente, reflejándose en la manera de hacer negocios, es decir en la manera de administrar.

Sin embargo, este periodo de cambio no fue fácil, ya desde la época primitiva se observaba un tipo de organización que si bien era carente de todo tipo de formalismos y rendimientos óptimos, buscaban algunos fines comunes; protegerse de los animales, alimentarse y/o vestirse. Este era un tipo de organización rudimentaria con figura de un jefe.

Fue durante la época feudal que la organización empezó a tomar la forma empresarial que hoy conocemos, y en ella se puede apreciar un tipo de estructura, una forma de vida organizacional, elementos de la organización que a través del tiempo se han ido perfeccionando, buscando la solución a problemas administrativos y generando nuevas ideas que proporcionen beneficio a la organización.

En ese periodo, los administradores o señores feudales imponían un régimen de trabajo a la servidumbre, ejerciendo un poder absoluto sobre el factor humano, pero al finalizar esta época, un gran número de siervos se independizaron y pasaron a ser trabajadores artesanales constituyéndose así nuevos oficios con nuevas formas de autoridad y estructuras.

“Los talleres artesanales eran lugares en donde se concentraban los artesanos o patronos , oficiales y aprendices o subordinados; los artesanos fueron el ejemplo más representativo del trabajo organizado...” (Munch, 1995), ese era el esquema de estructura que se manejaba y que aunado al importante auge que tuvo el desarrollo del comercio, influyó en su fortalecimiento, bajo estas circunstancias aparecieron los gremios que se encargaban de regular horarios, salarios y condiciones de trabajo; es entonces cuando se empieza a apreciar la figura de la administración y su importancia como tal de manera formal.

Después se da la transición del artesanado a la época de la industrialización o primera revolución industrial, en donde los talleres son mecanizados y la industrialización se hace mucho más palpable desaparecen los talleres, aparecen las fábricas, surge la especialización y la producción en serie, se dan grandes cambios en la organización social, aunque la administración sigue siendo empírica y sin fundamentos científicos. En esta etapa la explotación del trabajador provocó el surgimiento de corrientes filosóficas en defensa de los derechos de los trabajadores, dando paso a numerosas investigaciones, que dieron origen a los estudios de administración científica.(Chiavenato I. , 1996)

Durante la segunda revolución industrial, se aprecia un gran desarrollo tecnológico, el surgimiento de grandes bancos, las empresas con éxito crecen de manera exorbitante; la administración se consolida como tal, siendo Frederick W. Taylor el principal precursor de la administración científica, haciendo énfasis en las tareas, en la especialización. Los estudios en administración aún son bastante limitados y poco precisos en función de la utilidad que se busca para optimizar beneficios, pero es a partir de entonces que dichos estudios se profundizaron, haciendo de la administración, una disciplina indispensable para la realización de cualquier actividad grupal.

Después de la segunda revolución industrial, viene la etapa del Gigantismo Industrial, llamado así por el auge que tuvieron las empresas, llegando a ser internacionales y multinacionales, además el mundo de las comunicaciones estaba en pleno crecimiento; sin embargo la organización fue utilizada como un arma con fines bélicos, pues esta etapa se ubicó entre los años de 1914 a 1945, período en el que se suscitan las dos guerras mundiales.

A partir de 1945, las empresas nacionales y multinacionales marcaron una clara separación entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, pues a partir de este período, los rasgos característicos de la empresa se acentúan más para dar origen a los trabajos de investigación y desarrollo sobre administración y sus elementos. Bajo este esquema se empiezan a vislumbrar los estudios humanísticos que años más tarde darían importantes aportes a la ciencia administrativa y a la organización en general.

De esta manera el cambio se hizo cada vez más radical en las organizaciones, en la década de los 80's el mundo experimentó una nueva fase conocida como la "globalización", fenómeno que actualmente se vive.

Saber el comportamiento del mercado, de la competencia, a qué precio comprar o vender, ya no es tarea fácil, todo ha cambiado y el fenómeno se ha vuelto impredecible; tal complejidad hace obsoletos, y hasta inservibles en algunos casos los estudios administrativos; de ahí que cada empresa se enfrenta al cambiante mercado no sólo con productos de calidad y buen precio, sino que también incluyen un cúmulo de ideas, pensamientos, expresiones, actitudes formales e informales, religiones, razas y una cultura a defender, entre otros.

De esta manera la organización y la administración han ido evolucionando a través del tiempo y para dar paso a los estudios sobre cultura organizacional.

1.2.1.2 Enfoque Humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. El estudio de la opresión del hombre a manos del abusador desarrollo de la civilización industrial fue la prioridad de la teoría de las relaciones humanas.

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:** En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran: La selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.
- **Adaptación del trabajo al trabajador:** Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

1.2.1.2.1 Teoría humanista

Origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa, si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.(Chiavenato I. , 2001)

La teoría humanista se ha dividido para su estudio en dos: Teoría de las Relaciones Humanas y Teoría del Comportamiento en las Organizaciones.

A) Teoría de las Relaciones humanas.

El movimiento de las Relaciones Humanas surgió a raíz de una serie de estudios realizados en la Western Electric Company, mejor conocidos como "*Los estudios de Hawthorne*", cerca de Chicago, entre 1924 y 1933.(Chiavenato I. , 2001)

En los primeros estudios realizados, entre 1924 y 1927, el Consejo Nacional de Investigación realizó estudios en colaboración con la Western Electric Company, en donde dividían a los empleados en grupos piloto y grupos de control, los primeros estaban sujetos a cambios en la iluminación, y en los segundos la iluminación era constante, sin embargo los resultados eran inestables.

En el grupo piloto se notaba una relación tanto directa como inversa en los cambios de iluminación y su efecto en la productividad, ya que si aumentaba o disminuía la iluminación, la productividad mejoraba de igual manera; además para el grupo de control en donde no había cambios en la iluminación, su productividad también mejoró.(Chiavenato I. , 2001).

De esta manera, los investigadores estaban a punto de declarar un fracaso todo el experimento, sin embargo, Elton Mayo y algunos compañeros suyos de la escuela de Harvard, entre ellos FritzJ. Roethlisberger y Willian J. Dickson, iniciaron su participación, dando paso a una segunda serie de experimentos; en donde un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, ahí se alteraron una serie de variables: aumentaron los salarios, se introdujeron períodos de descanso, la jornada y semana laborales se acortaron.

Pero los resultados arrojados volvieron a ser contradictorios, y entonces con la realización de otros experimentos subsiguientes Elton Mayo y sus colaboradores concluyeron que lo que provocaba los aumentos en la productividad eran factores sociales tales como la moral, las interrelaciones informales de trabajo, y la administración eficaz.(Chiavenato I. , 2001)

Así mismo, como los grupos piloto y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo y la comprensión de los supervisores reforzó su motivación, es decir, si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial mejorarían sus resultados laborales, a este hecho se le conoció como “efecto Hawthorne”. (Chiavenato I. , 2001)

En estos experimentos también concluyeron que los grupos informales de trabajo tienen una influencia positiva en la productividad de los trabajadores; este resultado se debió a que muchos de los empleados, decían tener un trabajo que les parecía aburrido pero que por las relaciones y amistad que existían entre sus compañeros, su vida laboral se hacía menos pesada y tediosa.

La Escuela de las Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin, muestra el enfoque más democrático y liberal de la teoría administrativa, ya que dejó atrás conceptos desarrollados y afirmados por la teoría clásica, para sustituirlos por otros conceptos desarrollados por la psicología y la sociología industrial: como organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupo, comunicación, liderazgo, y otros.(Chiavenato I. , 2000)

Los estímulos de incentivos salariales basados en la concepción del “*homo economicus*” fueron sustituidos por el incentivo social y simbólico fundamentado en la concepción del “*homo social*”. De acuerdo con esta concepción, el hombre se motiva por recompensas sociales y simbólicas, pues las necesidades psicológicas del ser humano son más importantes que la necesidad de ganar dinero.(Chiavenato I. , 1996).

B) Teoría del Comportamiento en la Organización

Esta teoría afirma que “las empresas son como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos ante las situaciones a que se enfrentan...”(Robbins S. , 2004), y al igual que la teoría de las relaciones humanas los aspectos estructurales son secundarios.

De esta manera, se dice que cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces.

En la siguiente tabla se muestra a manera de resumen el enfoque que la teoría administrativa da a cada etapa histórica de la empresa. En la cual podremos apreciar que las dos teorías que se enfocan en el estudio de las personas son la teoría de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento organizacional.

Tabla N° 01

Etapas cronológicas en la teoría administrativa

Años	Etapas	Énfasis	Teorías Administrativas Predominantes
1780	Artesanal comienzo de la Industrialización		
1860	Desarrollo Industrial	En las tareas	Administración Científica
1914	Gigantismo Industrial	En la estructura organizacional En las personas	Teoría Clásica Teoría Neoclásica Teoría de las Relaciones Humanas
1945	Posguerra Moderna	En la Estructura Organizacional En las personas En la tecnología En el ambiente	Teoría Neoclásica Teoría de la burocracia teoría Estructuralista Teoría del Comportamiento Teoría Situacional Teoría Situacional
1980	Globalización, Momento actual	En el ambiente	Teoría Situacional

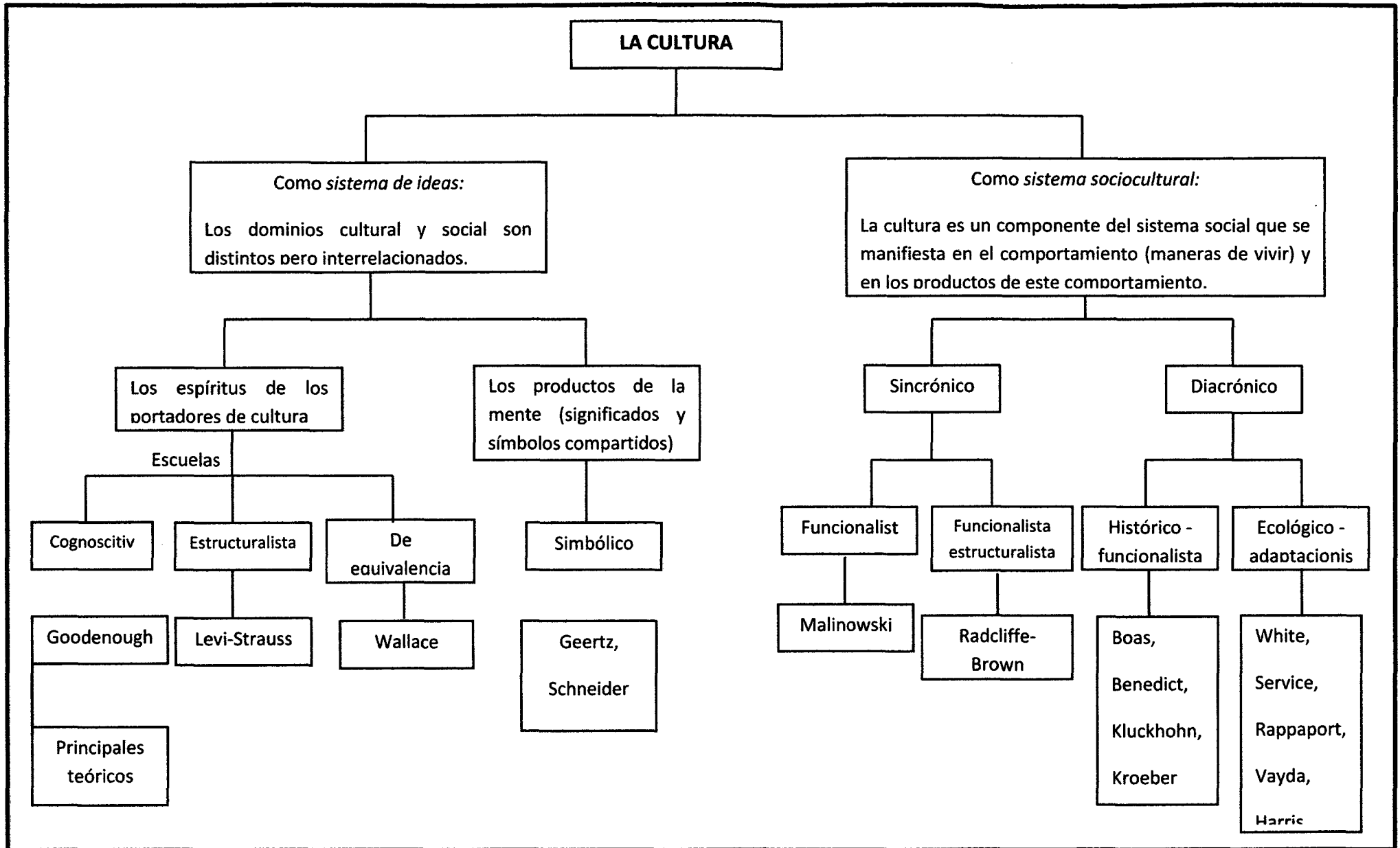
Fuente: Chiavenato, Idalberto (2001) "Administración: Teoría, Proceso y Práctica", Colombia.

1.2.1.3 Corrientes de cultura organizacional

"Podemos distinguir dos corrientes, los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socio - cultural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas..." (Allaire & Firsirotu, 1992).

De estas dos corrientes surgen varias escuelas de pensamiento.

Figura N° 01
 Tipología de los conceptos de cultura



Fuente: Teorías de la cultura organizacional .Documento de trabajo, DSA, UQAM, 1982, y publicado en *Organization Studies*, 1984

- **La cultura como sistema sociocultural**

El sistema socio-cultural integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural.(Allaire & Firsirotu, 1992).

Kroeber y Parsons (1958) propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales. “El sistema social trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión)”. Esta distinción dio origen a la conceptualización de la cultura organizacional, como sistema de ideas, o como “códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes”.

- **La cultura como sistema de ideas**

La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro escuelas de pensamiento muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto, que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos.

Dos de estas escuelas, la funcionalista y la funcional-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura organizacional en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; a estas escuelas se les llama sincrónicas en cambio a las escuelas histórico-difusionista y la ecológica - adaptacionista, que se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares; se les llama diacrónicas.(Allaire & Firsirotu, 1992).

En la figura N° 01, se puede observar los diferentes conceptos sobre cultura organizacional en relación a las dos corrientes que la sustentan, la cultura como sistema de ideas, así como, la cultura como un sistema sociocultural; a su vez también de muestra las escuelas que corresponden a cada una de las corrientes que describen la cultura.

A. Organizaciones como sistemas socioculturales

Las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales. Sus componentes ideacionales (es decir, sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias) se funden y no se pueden dissociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización.(Allaire & Firsirotu, 1992)

Diacrónico y Sincrónico.

- **Diacrónico.-** Es el estudio de los documentos y materiales que tienen relación con los factores anteriores y exógenos que han formado la cultura y la estructura de la organización. Estos factores se encuentran en los orígenes de los residuos simbólicos y de las configuraciones estructurales que existen en la organización en un momento dado. El estudio profundo de los documentos históricos, biografías, informes anuales y cuentos, revelará las hipótesis, los valores y mitos producidos, reforzados y puestos en la práctica en la organización en el transcurso de los años.
- **Sincrónico.-** Es el análisis de los documentos corrientes de gerencia y la interpretación de las entrevistas, en la investigación de manifestaciones sincrónicas de cultura. Se trata de saber de qué manera las características culturales y estructurales de la organización determinan las cogniciones, destaca cómo su percepción y representación de la realidad son influidas por la cultura de la organización y reflejan sus supuestos y postulados.

Se considera que los estudios diacrónicos y sincrónicos se deben llevar conjuntamente a fin de descubrir los orígenes exógenos (originado en el exterior o producido en él por causas externas) de los productos culturales, así como también las influencias simultáneas de los factores estructurales y de los actores dominantes (dirigentes). (Allaire & Firsirotu, Teorías sobre la cultura organizacional, 1992). De tal manera que en un estudio en donde existen formas de estructura, misión y objetivos, tanto de la organización como de los sujetos que la conforman, partiendo del supuesto que sean compartidos, se podría desde esta perspectiva considerar aspectos del origen y los fenómenos que han ocurrido a lo largo del tiempo, que permita tener una mejor comprensión del funcionamiento organizacional y los procesos que influyen en el contexto organizacional.

Para quienes consideran la cultura como un sistema socio cultural se dividen en cuatro:

- ✓ La escuela funcionalista,
- ✓ La funcional - estructuralista.
- ✓ La histórico - funcionalista.
- ✓ La ecológico -adaptacionista.
- **Escuela funcionalista:**

El postulado fundamental del funcionalismo de Malinowski afirma que si las instituciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los intereses de los individuos y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tienen que desaparecer.

Desde esta perspectiva las organizaciones como sistemas socioculturales, deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Malinowski, no sólo intenta reconducir a la cultura a sus bases biológicas, sino que también afirma una y otra vez la indisociabilidad entre cultura y sociedad y, por ende, entre análisis cultural y análisis social. Para Malinowski la organización social “no puede comprenderse sino como parte de la cultura”, por la sencilla razón de que aquélla no es más que “el modo estandarizado en que se comportan los grupos”. Además, el carácter concertado del comportamiento social sólo puede comprenderse como “resultado de reglas sociales, es decir, de costumbres sancionadas con medidas explícitas u operantes en forma aparentemente automática”.(Allaire & Firsirotu, 1992)

El sentido de esta argumentación es transparente: si la cultura consiste en reglas sociales o en modos estandarizados de comportamiento, entonces existe total indistinción entre sociedad y cultura, porque precisamente son esas reglas y esos modos estandarizados de comportamiento los que explican la organización social y la concertación de las conductas sociales. Entonces es la misma cultura la que transforma a los individuos en grupos organizados y la que asegura a estos últimos una continuidad casi indefinida.

- **Escuela funcional – estructuralista:**

Esta refuerza el supuesto de que las organizaciones son sistemas socioculturales funcionales y están necesariamente en armonía con el macro-sistema en el plano cultural.

Las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental y este vínculo es muy estrecho y necesario para la organización, a fin de legitimar sus metas y sus actividades. Este planteamiento no impide que ciertos teóricos de esta escuela reconozcan el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características específicas dentro de las organizaciones.

- **Escuela ecológico – adaptacionista:**

Esta reconoce a las organizaciones como un sistema sociocultural abierto que interactúa con el medio; a partir de esta interacción lógica con su ambiente, las organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad, aunque los autores establecen una diferencia con la escuela funcionalista - estructuralista, para quienes los valores de la sociedad constituyen un valor determinante del sistema de valores de las organizaciones que operan en su seno. Para los ecologistas adaptacionistas, la cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores de contingencia que pueden influir en estas estructuras y procesos organizacionales.

Según esta escuela, las organizaciones son sistemas socioculturales que:

- Toman formas variadas a medida que se adaptan a las características influyentes del ambiente, sean esas características culturales, sociales o políticas.
- Influyen en los ambientes de los cuales también reciben influencia
- Nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas.

Como productos de la interacción dialéctica con su ambiente, las organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad. Si la influencia de los valores de contingencia distintos a los valores y a la cultura de la sociedad es poderosa, posiblemente los valores, creencias y sistemas importantes de la organización sean un poco diferentes a los de la sociedad de la cual es producto.

Para los ecologistas - adaptacionistas, la cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores de las organizaciones de contingencias que pueden influir en estas estructuras y procesos organizacionales.

Se concluye que, las organizaciones como sistemas socioculturales pueden crear y alimentar subsistemas culturales que difieren considerablemente de los de la sociedad ambiente, hasta el punto de

constituir subculturas dentro de esa sociedad. Sea lo que fuere, siempre se presume que el sistema cultural de la organización y su estructura social son concordantes y sincronizados.

- **Escuela histórico – disfuncionalista:**

Esta expone las transformaciones culturales en función de los factores históricos es decir, el momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideología que continúan influyendo en el funcionamiento de la organización mucho más allá de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación.

Considera que para comprender la esencia y analizar la formación, desarrollo y declive de cualquier fenómeno es necesario estudiar la historia. Según su concepto, las formas, estructuras y los procesos propios de estos sistemas reflejan el origen particular y las circunstancias históricas de desarrollo de cada organización.

El momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización, pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que continuarán influyendo en el funcionamiento de la organización mucho más allá de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación.

Se podría entender que la génesis e historia de las organizaciones constituyen también una contingencia que orienta y restringe el funcionamiento y la evolución de las organizaciones. Estas toman formas diversas, según el flujo y reflujo de las circunstancias históricas. Desde este punto de vista, las organizaciones se pueden concebir como actualizaciones sociales de sus orígenes y de sus transformaciones históricas.

B. Culturas Organizacionales como sistemas de ideas

Concebir la cultura organizacional como un sistema ideacional cambia radicalmente la forma de abordar la investigación en este campo. En este sentido, la cultura se construye entonces con concepciones del mundo y con productos simbólicos. La cultura llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente.(Allaire & Firsirotu, Teorías sobre la cultura organizacional, 1992).

“Para comprender mejor la cultura, hay que dejar de considerarla en el plano de esquemas de comportamientos concretos –costumbres, usos, tradiciones, conjuntos de hábitos- y comenzar a concebirla como sistemas de mecanismos de control proyectos, fórmulas, reglas, directivas (lo que los informáticos llaman programas) que sirvan para regir el comportamiento”(Allaire & Firsirotu, 1992, pág. 97).

Al considerar la cultura como un sistema ideacional, surge un interrogante ¿las presiones internas o externas ejercidas sobre la organización pueden causar discontinuidades entre la cultura de una organización y sus estructuras, fines y procedimientos.

Esta clase de desincronización entre los componentes culturales y estructurales de un sistema social, se considera como un presagio de decadencia o también como un potencial revolucionario.

Para quienes consideran la cultura como un sistema socio de ideas se dividen en cuatro:

- ✓ La escuela Cognoscitiva
- ✓ La estructuralista.
- ✓ La de equivalencia mutua.
- ✓ La simbólica.

- **Escuela cognoscitiva:**

Según Goodenough, la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizada como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera aceptable para los miembros de la sociedad.

Entre otras concepciones de la cultura como producto del aprendizaje humano, Goodenough propone que la cultura expresa la manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas es decir, sus percepciones y conceptos.

“La cultura es algo que se aprende, los objetos materiales que crean los hombres no son en, y por sí mismos, cosas que los hombres aprendan. Lo que aprenden son las percepciones, los conceptos, las recetas y habilidades necesarios: las cosas que necesitan saber con objeto de hacer cosas que cumplan las normas de sus compañeros...” (Goodenough, 1971).

- **Escuela estructuralista:**

Según Lévi - Strauss las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes.

March y H. Simon afirman que los límites de las “capacidades intelectuales del humano” se traducen en procesos y comportamientos organizacionales precisos. Ellos consideran que “las características fundamentales de la estructura y del funcionamiento de la organización reciben la influencia de las características y límites cognoscitivos del proceso humano de resolución de problemas”.(Allaire & Firsirotu, 1992).

Como estos límites del proceso cognoscitivo humano parecen universales y capaces de ejercer una gran influencia sobre el funcionamiento de las organizaciones, se podría decir que March y Simon se aproximan a Lévi-Strauss en su concepción de las formas de los procesos organizacionales como manifestaciones del cerebro humano.

- **Escuela de equivalencia mutua:**

Para los teóricos la cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes. Se basa en una participación utilitarista de los empleados y que los actos son basados en las suposiciones de los participantes en cuanto al comportamiento probable de los demás.

En este sentido se divide a las organizaciones en dos grupos con marcadas diferencias: las que son herramientas racionales que exigen poca inversión personal y que son siempre fáciles de dejar y aquellas con las cuales los miembros llegan a institucionalizarse porque la organización exige de ellos una gran consagración y una gran identificación.

- **Escuela simbólica:**

Esta cree que una organización está en virtud de la conjugación particular de su pasado, su contexto sociocultural, su tecnología y la influencia de sus antiguos dirigentes, puede crear y mantener su propio sistema de significados y símbolos en gran medida compartidos por los miembros de la organización, por lo cual este sistema sirve para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, y exigir así su compromiso con la organización.

1.2.1.4 Perspectivas para el estudio de la cultura organizacional

Existen diversas formas de aproximación al estudio de la cultura organizacional, Martin (1992) propone tres perspectivas para el estudio de la cultura organizacional, Scott (1992) define a las perspectivas como “modelos analíticos que intentan guiar e interpretar la investigación empírica”. Estas perspectivas presentan un enfoque de integración, diferenciación y fragmentación. “Las perspectivas en cultura organizacional surgen debido a preguntas, cuestionarios y debates entre los estudios de la cultura organizacional acerca de las siguientes preguntas...”(Martin, 1992):

- ¿La cultura es una fuente de armonía, sin conflictos e intereses o una serie de ambigüedades que penetran la vida organizacional?
- ¿La cultura debe ser consistente, integrada y compartida internamente?
- ¿Puede haber inconsistencias y diferencias dentro de la cultura organizacional?
- ¿La cultura organizacional puede añadir confusión o fragmentación?
- ¿Cuáles son las fronteras de la cultura en las organizaciones?
¿Son esenciales las fronteras?
- ¿Cómo se dan los cambios en la cultura?.

De acuerdo con Martin (1992) cuando una cultura organizacional es vista desde las tres perspectivas, se genera un entendimiento más profundo que el que se puede generar solo mediante el lente de una sola perspectiva. Si una cultura se estudia a fondo, se podrán detectar ciertos temas en los cuales hay un consenso en toda la organización, pero también habrá otros asuntos en los que se presentan inconsistencias o incluso ambigüedad.

- **Perspectiva de integración**

Esta perspectiva se caracteriza por asumir que todas las manifestaciones culturales son expresadas e interpretadas de forma consistentes, además, se fortalecen unas con otras. Igualmente, asumen, que los miembros de la organización comparten visiones y que la organización esta cimentada con el consenso. “La cultura es formada por todos los miembros en un consenso general en la organización; en la cual su mayor representante es Edgar Schein...”(Torres & Fandiño, 2006).

“Los estudios desde esta perspectiva están caracterizados por tres supuestos que son: amplio consenso de la organización, consistencia y claridad...”(Martin, 1992).

El primero se refiere a la descripción de una serie de temas de contenido, generalmente valores o supuestos básicos, que son descritos como compartidos por todos los miembros de la cultura, es decir, la organización en su amplio consenso. En segundo lugar, dichos temas de contenido son promulgados de manera consistente de distintas manifestaciones culturales. Por último, los miembros de la cultura saben lo que tienen que hacer y porque su actividad es valiosa.

Generalmente, los estudios de integración consideran tres tipos de consistencia que son la consistencia de acción, la simbólica y la de contenido (Martin, 1992). La consistencia de acción de se refiere a la consistencia entre los temas de contenido con las practicas formales e informales de la organización. La consistencia simbólica se presenta cuando los significados simbólicos de las formas culturales, como la organización física, las historias, los rituales y la jerga (lenguaje típico de la organización) son descritos como congruentes con los temas de contenido. Por último la consistencia de contenido acontece cuando los temas de contenido son consistentes unos con otros.

- **Perspectiva de diferenciación**

La perspectiva de diferenciación propone que las manifestaciones culturales son inconsistentes entre sí; por ejemplo, cuando la organización realiza programas para implantar un valor que no se practica en la realidad. El consenso ocurre solo al interior de las subculturas, las cuales pueden estar en conflicto, armonía o ser independientes entre sí.

Los estudios de diferenciación definen a la cultura en términos de lo que se comparte, según Martin (1992). A diferencia de los estudios de integración, la perspectiva de diferenciación define los límites de la cultura a nivel de análisis de grupo, centrándose en el consenso. Por otro lado también varían en el grado en que proclaman que una configuración particular llevará a una mejor efectividad organizacional. Algunos estudios suponen que no existen beneficios cuando hay inconsistencias y, por tanto, no existe un consenso organizacional. Sin embargo, otros estudios perciben a los conflictos entre cultura como constructivos. “El cambio cultural desde la perspectiva de diferenciación ocurre de una forma localizada, incremental y provocada por presiones de un ambiente segmentado...”. (Martin, 1992).

- **Perspectiva de fragmentación**

En la perspectiva de fragmentación pone a la ambigüedad como la esencia de la cultura o lo que le permite su existencia. En esta perspectiva el consenso en toda organización o dentro de las subculturas no se concreta, son raras las consistencias o inconsistencias claras que se dan en una organización. “La definición de cultura desde un punto de vista de fragmentación, es una red de individuos conectados esporádicamente y libremente por sus posiciones cambiantes en una variedad de asuntos. Su participación, su identidad cultural y si autodefinición fluctúa, dependiendo del asunto que es activado en un momento dado...”.(Martin, 1992).

1.2.1.5 Planteamiento de cultura organizacional por Edgar H. Schein

Definición de Organización

Para Schein las organizaciones son: “Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersas en un medioambiente que influye sobre ellos...”.(Schein, 2004)

Definición la cultura organizacional

“La cultura organizacional es definido como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue adquirido por un grupo que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas...”.(Schein, 2004). Citado a menudo por otros teóricos, la definición de Schein afirma que los sistemas de estructura, proceso y control se desarrollan con el tiempo y se centran en la cultura organizacional de un grupo, ya sea en una oficina o entre los ciudadanos de un país.

1.2.1.6 Importancia de la Cultura Organizacional

En base a los planteamientos de Schein, el análisis de la cultura organizacional resulta importante en al menos cuatro aspectos esenciales en la gestión eficaz del entorno actual:

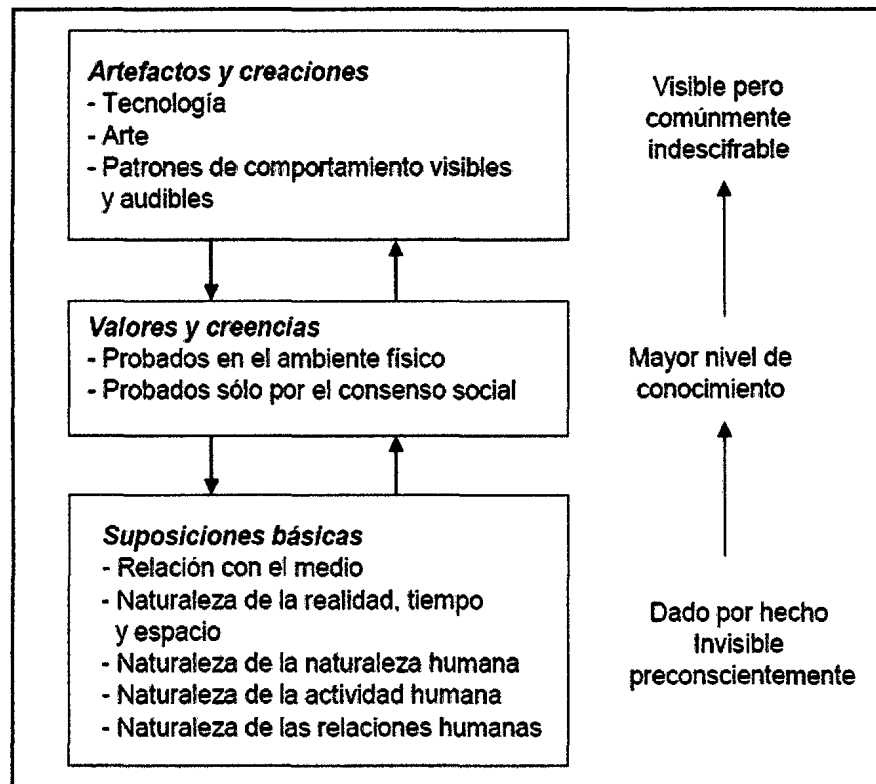
- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización.
- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno. En este aspecto la cultura organizativa es una nueva variable o aspecto a considerar en un programa de cambio.
- Determinar las coordenadas del clima social posible en una organizacional, en la definición de vínculos sociales entre los miembros.
- Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensa más acorde con la estructura existente.

Cuando los miembros de la organización llegan a identificarse plenamente con la cultura organizacional, se puede decir que se enamoran de la organización, se apasionan con el desempeño de sus funciones – trabajo- y hacen todo lo posible por conservar su empleo. Son personas “sanas” para la organización o como se escucha frecuentemente “traen bien puesta la camiseta de empresa u organización”, desafortunadamente esto no ocurre en todas las organizaciones ni con todos sus empleados. (Hernandez, 2007).

1.2.1.7 Niveles de la cultura organizacional.

Schein (1985), sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores expuestos y supuestos básicos. Las presunciones básicas como la esencia, lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia. Se muestra en la siguiente figura los niveles de la cultura organizacional con algunas manifestaciones propias de cada nivel.

Figura N° 02
Niveles de cultura



Fuente: E. Schein (1985), Cultura Organizacional y Liderazgo

a) Nivel 1 Artefactos: Es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.

Si se ingresa a una oficina y se observa los muebles, cuadros colgados en la pared y el mismo atuendo que lleva el personal, entonces se es testigo de la primera capa del modelo de Schein, lo que él llamó "artefactos", o los elementos visibles, las estructuras organizativas y procesos que uno ve, oye y siente la primera vez que encuentra a un nuevo grupo.

“Los artefactos incluyen prendas de vestir, estilo de comunicación, manifestaciones emocionales, los muebles, los rituales y las historias entre otros elementos...”(Schein, 2004).

Los artefactos que se ven son un mero reflejo de las creencias profesadas del grupo y sus supuestos subyacentes, la segunda y tercera capa, respectivamente, de la teoría de Schein. Las creencias profesadas y los supuestos subyacentes son el corazón de la cultura organizacional. Se forman con el tiempo a través de ensayo y error, ya que el grupo pone estrategias y filosofías en práctica.

“Los miembros de la cultura pueden o no ser conscientes de los artefactos de su cultura, pero estos pueden ser observados directamente por todo el mundo, es decir, son los elementos de la cultura más accesibles...”(Torres & Fadiño, 2006).

Schein describe a los artefactos como patrones de comportamiento y expresiones lingüísticas abstractas como historias y chistes, clasificados en las siguientes subcategorías:

- Objetos materiales, por ejemplo reportes anuales, productos manufacturados por la compañía, ventas y catálogos de promoción.
- Patrones físicos, como la manera en que se ha distribuido el espacio en las oficinas, la calidad y funcionalidad de los suministros, los códigos de vestuario, la distribución de los departamentos dentro de la empresa, y la apariencia general de edificios y zonas de parqueo.
- Tecnología, por ejemplo tecnologías de información como computadores, faxes, fotocopiadoras, teléfonos, y cualquier equipo que la compañía utilice para manufacturar sus productos.
- Lenguaje, por ejemplo anécdotas, chistes, historias, metáforas y demás jergas utilizadas por el personal.

- Patrones de comportamiento, tales como ritos, rituales, ceremonias y celebraciones.
- Símbolos. Es una categoría general que incluye objetos materiales, patrones físicos y demás aspectos y eventos como carteles y acciones particulares que los ejecutivos realizan para demostrar puntos específicos.
- Reglas, sistemas, procedimientos y programas, por ejemplo sistemas de negociación que el área de recursos humanos aplica, valoraciones y promociones, reglas estructurales, composición y periodicidad de reuniones de comités, y calidad de los programas de aseguramiento, entre otros.

b) Nivel 2: Los valores, son los que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización, Su identificación, según Schein (2004), solamente es posible por medio de entrevistas con miembros claves de la organización.

“Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas dirigidas a ser auto controladas...”(Schein, 2004). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

“Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura organizacional...”(Denison, 1991).

Para Deal y Kennedy los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

Ellos proporcionan una dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución. Si bien los valores son abstractos, siempre son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación. “Es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores, especialmente en períodos de cambio...”.(Deal & Kennedy, 1982).

Importancia de los valores en la organización

“Importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización...”(Denison, 1991).

“Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas junto con las bases sociales y culturales...”(Blutman, 2009).

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización; los slogans pueden ser un fiel reflejo de los valores organizacionales, ya que captan sustancialmente lo que los empleados de la organización creen.

Dentro de cada corporación dichas palabras adquieren un significado. Son llamados “valores medulares” pues ellos creen que se convierte en la esencia de la filosofía de la organización. (Deal & Kennedy, 1982).

Se debe tener en cuenta para que los valores compartidos e importante para la organización y los miembros que lo conforman lo siguiente:

- Primero, los valores deben significar algo, representar una filosofía clara y explícita respecto a cómo la dirección pretende llevar el negocio.

- En segundo lugar, los valores deben ser conocidos y compartidos por todo aquel que trabaje en la compañía.
- Y en tercer lugar, deben ser constantemente retocados y afinados por la dirección de forma que se adapten y permitan a la empresa desarrollarse adecuadamente. (Deal & Kennedy, 1982)

c) **Nivel 3: Supuestos Básico o inconscientes**, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que con el pasar del tiempo dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades”, volviéndose inconscientes.

De esta manera, las organizaciones laborales son complejos sistemas, cualitativa y cuantitativamente diferentes unos de otros, con características particulares enmarcadas en la cultura en que se desarrollan sus miembros y a la cual convocan a participar.

Schein (2004) sugiere una tipología de supuestos básicos compuesta por cinco dimensiones: relación humana con la naturaleza, naturaleza de la realidad y la verdad, naturaleza de la naturaleza humana, naturaleza de la actividad humana, y naturaleza de las relaciones humanas. Cada una de estas dimensiones será tratada a continuación.

- **Relación humana con la naturaleza.** Esta dimensión describe como las organizaciones difieren en grandes términos, en la percepción que tengan de sí mismas como controladoras de su propio destino. Algunas organizaciones asumen de su capacidad de control del ambiente por medio de la búsqueda del nicho apropiado. Otras compañías, por otro lado, asumen que son dominantes de su ambiente y deben aceptarlo como tal según el nicho disponible.

- **Naturaleza de la realidad y la verdad.** Esta dimensión se refiere a la variedad de maneras de establecer la verdad y tomar decisiones en una organización. En algunas organizaciones, la verdad se decide por mero dogma basado en la tradición o por la supuesta sabiduría de los líderes. En otras compañías, las decisiones son tomadas con base un proceso racional y legal que incluye sofisticados procedimientos y reglas. Aún en otras organizaciones, la verdad se toma como aquel aspecto que sobrevive al conflicto. Finalmente, dice Schein, existen organizaciones donde el criterio “si funciona” se convierte en verdad(Schein, 2004)

Naturaleza de la naturaleza humana. Se refiere a las diferentes maneras como la naturaleza humana domina en una organización. En algunas compañías, el personal es referido como perezoso (Teoría X), mientras que en otras sus empleados son considerados como altamente motivados. En ciertas organizaciones se sostiene que los empleados se motivan gracias a compensaciones monetarias, mientras que en otras el personal es motivado por la necesidad social de aprobación, (Schein, 2004)

- **Naturaleza de la actividad humana.** Esta cuarta dimensión se refiere a la forma como las personas orientan sus actividades en el sitio de trabajo. “El supuesto occidental predominante se refiere a la pro actividad de las personas, quienes gracias al trabajo duro son capaces de alcanzar objetivos. Dicho supuesto es llamado el supuesto de “hacer”...”. (Schein, 2004).

Con base en estos supuestos es posible diferenciar las organizaciones en donde el trabajo es la prioridad, las organizaciones en donde la vida privada es ampliamente valorada, y las organizaciones que asumen que una combinación balanceada del trabajo y la vida privada son posibles y deseables.

- **Naturaleza de las relaciones humanas.** La última dimensión se refiere a las grandes diferencias existentes en la manera en que las organizaciones asumen que la gente se relaciona entre sí. Por ejemplo, algunas empresas tienden a fomentar el individualismo mientras que otras valoran la cooperación y el colectivismo. Más aún, las organizaciones pueden ser calificadas como autocráticas, paternalistas, o democráticas.

1.2.1.8 El iceberg de la cultura organizacional

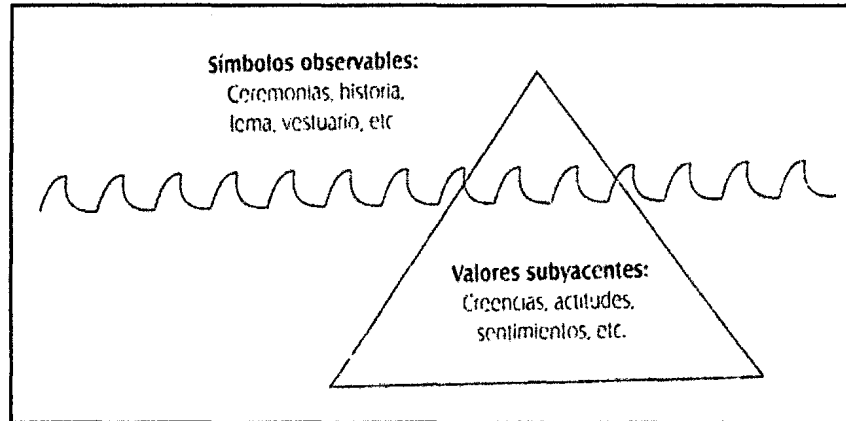
La teoría presentada por Schein expone los niveles dentro los cuales se desarrolla una cultura corporativa. El primer nivel es una muestra clara del concepto cultural percibido por el individuo en general, es decir, lo que cualquier persona percibe al entrar en contacto físico con la organización. El segundo y tercer nivel no son apreciables a primera vista por el observador, pero sí lo son para los integrantes de la organización. (Estrada, Pupo, Rodriguez, & Andalia, 2009)

Los miembros de la organización saben que existen y que son características identificables, pero no reconoce la importancia de esos valores, creencias, actitudes y supuestos básicos. Son dimensiones latentes en toda cultura y que soportan las bases corporativas de toda organización.

Estos tres niveles expuestos por Schein constituyen los elementos generales que toda cultura corporativa posee dentro de un contexto interno y externo de la organización.

Para Richar Dalf la cultura tiene dos niveles como una especie de iceberg, un nivel visible y uno invisible. El primer nivel se puede observar, es muy pequeño en relación al segundo, las ceremonias, lema, vestuario, lenguaje, y el comportamiento son parte de este nivel. En tanto que las creencias, los valores, actitudes y sentimientos no pueden ser percibidos con facilidad por un observador externo, este nivel está conformado por lo que el autor llama valores subyacentes. (Pariente, 2001).

Figura N° 03
Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: José Luis Pariente Fragoso, (2001) *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. México P 265.

Como se puede observar en la figura N° 03, los símbolos observables se representan con el primer nivel de cultura organizacional “los artefactos”, pues son aquellos que pueden ser percibidos a simple vista y dentro de los símbolos no observables se encontrarían los dos siguientes niveles de la cultura organizacional “los valores” y los “supuestos básicos”, es decir, aquellos que no pueden ser percibidos a simple vista y tienen una mayor complejidad para ser reconocidos.

1.2.1.9 Elementos de la cultura organizacional

Toda organización trata de vender su imagen y de transmitir al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

- **Logotipos:** para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, usando imágenes, movimientos, colores, etc.
- **Eslogan:** mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho de sí misma.

- **La distribución del espacio en los edificios:** su decoración y mobiliaria, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etc.

El tema de cultura organizacional, es tan amplio y complejo que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido restringido, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc., que la conforman pero resultaría un estudio muy parcial de ahí que se distingan factores internos o externos.

- **Factores externos:** No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos destacamos clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, sociedad en general y accionistas.
- **Factores Internos:** Cabe citar los siguientes:
 - a) **Fundadores,** se refiere a las primeras personas de las que surgió la idea de crear la empresa, es decir, ponen los cimientos de la cultura de cómo debe ser su organización y con sus propios paradigmas culturales.
 - b) **Valores,** “son las convicciones de la organización que se sustenta en una base moral, constituye los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa...” (Andrew C. Campbell, 1992). Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

- c) **Creencias**, constituyen un elemento ideológico que no puede ser contrastados con la realidad, careciendo de base empírica, aunque tengan valor de realidad para el cliente, por ejemplo: Planteamientos básicos e indiscutibles que componen la gran mayoría de sus miembros.
- d) **Tabúes**, carecen de contrastación empírica, se trata también de un elemento ideacional, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo el fumar, el no llevar corbata, etc. Su principal función es la de actuar como barrera, sancionando comportamientos y con un papel controlador.
- e) **Elementos cognitivos**, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización, respecto del mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden ser confirmadas. Comprenderían todos los conocimientos y prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.
- f) **Normas**, se pueden considerar como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser. Es difícil distinguir entre normas, usos, costumbres, hábitos y reglas o leyes.
- i. **El uso**: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.
 - ii. **La costumbre**: recae más en la sociedad, acarreado desaprobación e incluso una acción sancionadora sobre la persona que no la cumple.
 - iii. **Los hábitos**: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.
 - iv. **Leyes y reglas**: emanan de órganos formales.

g) Los ritos y ceremonias:

- i. **Los ritos:** comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Ejemplo: comida de Navidad, desayuno, etc. Al conjunto de ritos se les denomina rituales.
- ii. **Ceremonias:** Son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir a los empleados.

h) Mitos, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelando los principios básicos de ésta.

- i. **Los mitos:** Narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización.
 - ii. **La leyenda:** Narración de una serie de sucesos transmitidos de generación a generación, pero adornada con algunos detalles fantásticos.
 - iii. **La historia:** Narración basada en hechos verídicos que han tenido lugar en la empresa.
- i) **Elementos humanos:** Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa.

1.2.1.10 Manifestaciones de la Cultura Organizacional

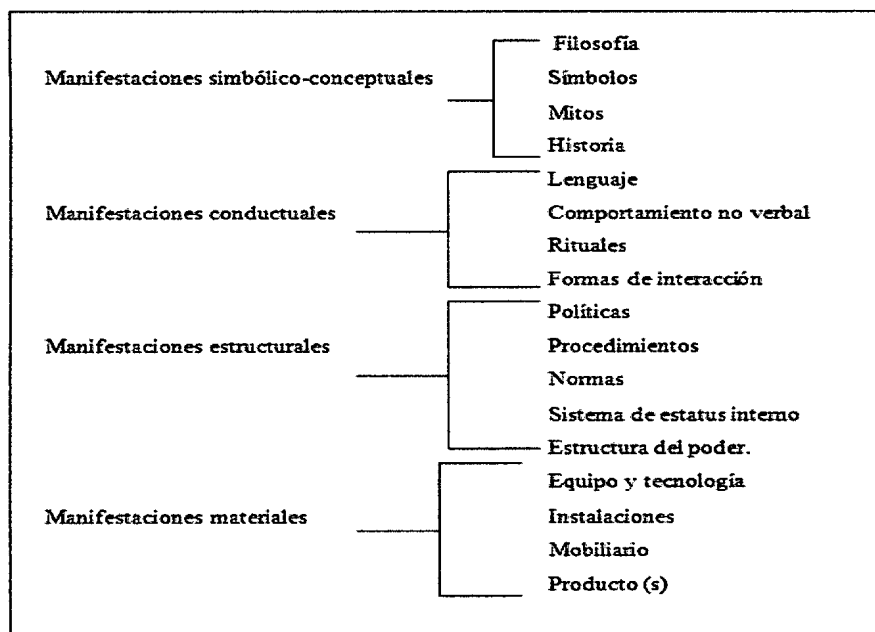
A lo largo de los estudios realizados sobre cultura organizacional las clasificaciones que se han dado difieren unas de otras, pero en esencia recuperan aspectos de forma y fondo que caracterizan a éste concepto.

Horacio Andrade en 1989, adapta el esquema antropológico de Franz Boas al ámbito de las cuatro dimensiones en las que la cultura organizacional de una empresa puede expresarse. (García, 1999).

- **Manifestaciones simbólico-conceptuales:** Expresan las creencias y valores centrales de la organización a través de imágenes y conceptos.
- **Manifestaciones conductuales:** Representan a las formas de comportamiento diario de los miembros de la organización.
- **Manifestaciones estructurales:** Se refieren a la organización social; mediante estas manifestaciones se expresa de manera directa la forma de cumplir con los objetivos organizacionales formalmente.
- **Manifestaciones materiales:** En este rubro se mencionan todos aquellos recursos físicos con los que se cuenta para realizar las actividades de la organización.

Figura N° 04

Clasificación de las manifestaciones de la Cultura Organizacional



Fuente: García Fernando (1999) "Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional"

Como se puede observar en figura N° 04, las diferentes manifestaciones de la cultura organizacional se encuentran agrupadas en relación a los elementos de la cultura organizacional con las que guardan relación, esto nos da un mayor alcance respecto al tema de estudio.

1.2.1.11 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional no solo abarca los conceptos de valores, clima laboral y motivación como los estudios reflejan; es también el resultado de procesos, sistemas y estructuras que se van desarrollando conforme va creciendo la organización. “Los ciclos evolutivos tanto de los iniciadores de la empresa como del personal que se va integrando a esta son parte fundamental de la cultura organizacional empresarial y un pilar básico en los momentos de cambios...”.(Robbins S. , 2004).

S. Robbins sugiere las siguientes características:

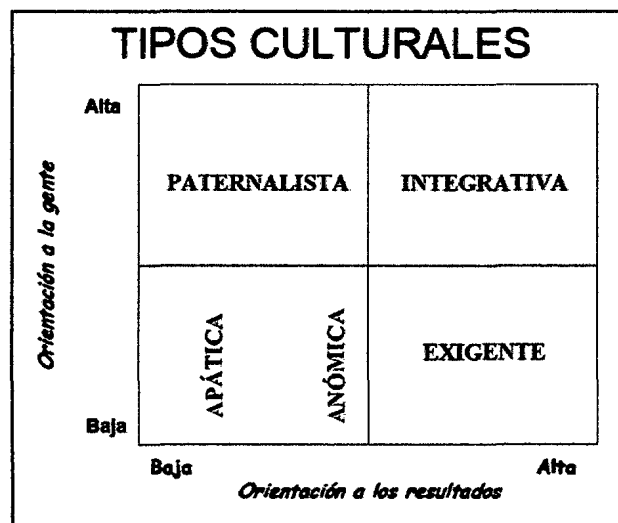
- **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde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

1.2.1.12 Tipos de Culturas organizacionales

Según la clasificación de Allaire y Firsirotu, los tipos de cultura organizacional son modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto, de conducir y recompensar a la gente, etc.(Blutman, 2009)

En uno de los ejes se mide la orientación a los resultados y en el otro la orientación a la gente. Se trata de tipos ideales que permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes, agrupadas en dos subcategorías:

Figura N° 05
Tipos Culturales



Fuente: Gustavo Blutman y M. Cristina Arriaga (2007); Cultura, Comunicación y Clima Organizacional.

Tipos de culturales tradicionales:

- Cultura paternalista.
- Cultura anómica.
- Cultura apática.

Tipos culturales modernos:

- Cultura exigente.
- Cultura integrativa.

Culturas tradicionales

- **Cultura paternalista**

Es la cultura organizacional que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se suele asociar con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y hacia la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable.

- **Cultura anómica**

Suele expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural suele estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.

- **Cultura apática**

Se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática.

Tipos culturales modernos:

- **Tipo exigente**

Se caracteriza por hacer hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. La cultura exigente prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal.

- **Tipo integrativa**

Supone una adecuada combinación entre la orientación a los resultados y el cuidado de la gente de la organización. Todo ello implica: dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal. Es propia de las denominadas “organizaciones inteligentes”.

Tabla N° 02
Características de los tipos de cultura organizacional

Tipo paternalista	Tipo exigente	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente amigable y familiar • Cuida que sus miembros se sientan bien. • Protección a la gente. • Lealtad entre la empresa y la gente. • Receptividad frente a las demandas de los empleados. • Complacencia hacia la autoridad • Seguridad de trabajo alta. • Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los resultados. • Eficiencia. • Éxitos individuales / Competencia interna. • Insensibilidad hacia las necesidades del otro. • Interesa más el sistema técnico que el humano. • Seguridad laboral vinculada al desempeño. • Se cree que las recompensas son un buen método para motivar. • Retribución vinculada a resultados. • Se castiga a quienes cometen errores. • El castigo más severo es perder el puesto. 	
Tipo Apático	Tipo Anómico	Tipo Integrativo
<ul style="list-style-type: none"> • Se desea mantener las cosas como están. • Se da importancia a las reglas y procedimientos. • Prudencia en la administración. • Interés por corregir desviaciones respecto de las normas. • Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas. • Frente a los errores se implementan mayores controles. • Se evita el conflicto. • Se subestima la necesidad de innovar. • Tendencia a escribir más que a hablar. • Poca comunicación. La dirección establece el procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre y confusión. • Sensación de estar a la deriva. • Ausencia de objetivos y normas claras. • Sólo interesa lo inmediato. • Indiferencia por el desempeño de la gente. • Los éxitos no son recompensados. • Falta de compromiso. • Pérdida del entusiasmo / Mínimo esfuerzo. • Poca seguridad laboral. • La preocupación general de los empleados es evitar el despido. • Los conflictos se potencian • Intrigas / "Radio Pasillo". 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran interacción entre la gente/ trabajo en equipo. • Relación de confianza y respeto. • Sinergia. • Interdependencia / Esfuerzo común. • Innovación / Toma de riesgos y desafíos. • Alta preocupación por el desempeño individual y grupal. • Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo. • Se trata de aprender de los errores. • Muchas reuniones formales e informales.

Fuente: Gustavo Blutman & María C (2009) . Arriaga; Cultura, comunicación y clima Organizacional.

Análisis de la cultura en una organización

La cultura de una organización se puede analizar a la luz de una serie de factores por medio de los cuales se manifiesta, se vuelve observable. Como plantea Schein, la cultura está detrás de determinados patrones de comportamiento y de artefactos visibles.

Schein (1994) propone una serie de elementos manifiestos que se pueden evaluar a fin de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, que permita determinar fortalezas y debilidades de la organización.

Los elementos mencionados son:

- **El liderazgo:** Analizar la visión y los valores del líder de la organización ayuda en gran medida a comprender las características de la cultura organizacional.
- **El historial de la empresa:** Evaluar las distintas etapas por las que ha pasado la organización, cómo ha resuelto sus crisis, conocer su historia, y en especial qué temas son más recordados por sus integrantes.
- **La misión, los estatutos y otros documentos:** Estos documentos permiten detectar valores, normas y ritos de la organización.
- **La ubicación y las instalaciones físicas:** Las instalaciones representan la imagen que la organización quiere brindar a su contexto. Representan la situación económico-financiera de la organización. La ubicación de las distintas oficinas según la función y el nivel jerárquico también son exteriorizaciones de la cultura imperante.
- **Cuentos y narraciones:** Deben analizarse las tradiciones reverenciadas y las anécdotas que se repiten, transmiten valores y mensajes culturales.

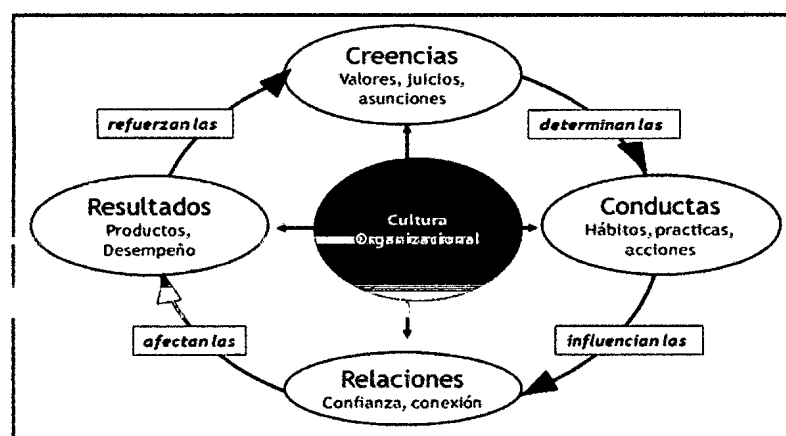
- **Ritos y ceremonias de la empresa:** Determinan qué valores se premian, qué se festeja y cómo.
- **El uso del tiempo:** La forma en que los directivos utilizan un recurso tan escaso como el tiempo permite visualizar qué cosas la organización considera prioritarias.
- **La carrera hacia la cima:** Comprender cómo se progresa en la organización, qué valores se jerarquizan, qué acciones y comportamientos son recompensados por la gerencia.
- **Los valores y normas éticas:** Determinar en qué medida están claros los valores que la organización considera importantes.
- **La vestimenta de las personas:** da pautas del grado de formalidad e informalidad, permite determinar qué estilos de vestimenta son los aceptados por la organización.

1.2.1.12 Ciclo de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral

Se parte de que “las culturas influyen las creencias de las personas, la forma cómo la gente piensa y siente, lo cual a su vez afecta su comportamiento, y por tanto, su desempeño en las organizaciones...”(Varela & Irlanda, 2011).

Figura N° 06

Ciclo de la cultura organizacional



Fuente: Stephen Robbins, comportamiento organizacional (2004)

Como se puede apreciar en la figura N° 06, el ciclo en que la cultura organizacional se forma, el cual empieza con las creencias del personal, que luego determinaran sus conductas las cuales tienen influencia en las relaciones humanas que pueden afectar en el desempeño laboral, es decir, en resultados y que estas a su vez refuerzan las creencias, empezando de nuevo el ciclo de cultura organizacional.

Destacando la importancia de la perspectiva cultural en el análisis organizacional Robbins indica: “El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual...”. (Robbins S. , 2004, pág. 56)

A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección.

Las organizaciones articulan las relaciones sociales y ordenan el comportamiento de los hombres que las conforman, mediante la transmisión y reproducción de valores culturales. “La cultura es la fuerza poderosa que guía la conducta, proporciona significado, dirección y movilización, es la energía social, que mueve a la organización hacia la acción...”(Robbins S. , 2004).

Mientras que la cultura dominante “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización; las subculturas son miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica...” (Robbins S. , 2004, pág. 353).

1.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad...”(Stoner, 1994) .

Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, plantea Chiavenato al desempeño laboral como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona...” (Chiavenato I. , 1996).

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (Queipo & Useche, 2002)

1.2.2.1 Teoría del Doble Factor de Herzberg

“La actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc...” (Herzberg, 1959)

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a profesionales ingenieros y contadores. Les pidió que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente de trabajo que los hubiera hecho sentir particularmente bien o mal respecto a su cargo, que explicaran los efectos que habían tenido en su comportamiento y si éstos habían durado poco o mucho. Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo.

Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, como el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal, la responsabilidad.

La ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción. Ésta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos, como: la política administrativa de la organización; la supervisión; las relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos; las condiciones de trabajo; el salario y la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto.



Tabla N° 03

Factores motivacionales y factores higiénicos.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: F. Herzberg (1959); Motivación para trabajar.

Si el trabajador considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow.

“Si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.”(Herzberg, 1959)



Factores motivacionales

También denominados factores satisfactores, motivacionales o intrínsecos. "Están relacionados con el contenido del cargo, la ausencia de estos factores no resultado excesivamente insatisfactoria; sin embargo, la existencia de estos factores induce elevados niveles de motivación que dan resultados laborales...". (Chiavenato I. , 2000).

Son aquellos factores relacionados con la satisfacción del trabajo y tienen efectos más positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores. Son factores que estimulan a la gente a trabajar.

Los factores de motivación son: Logro, Reconocimiento, El trabajo en sí, Responsabilidad, ascenso y crecimiento.

- **Logro:** dentro de este factor se categorizan todas las respuestas en las que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios.
- **Reconocimiento:** Se incluyen en este factor a los hechos o situaciones que se refieran a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados; cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede venir de jefes, compañeros o subordinados.
- **Ascenso:** Dentro de este factor se categorizan eventos en los que los empleados mencionan que se les presento un cambio hacia arriba en el estatus o en el cargo que ocupa la organizacional. Recibir o no promoción deseada.

- **El trabajo en sí:** Se ubican en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos y negativos; y hace que el trabajo se considere como interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente.
- **Responsabilidad:** Dentro de esta categoría se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo.
- **Crecimiento:** En esta categoría se registran historias que se refieren al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de progreso de la actual especialidad ocupacional o en otras, al igual que las dificultades de crecimiento por falta de educación formal. Lo hace imposible que avance dentro de la organización.

Factores higiénicos

“También denominados insatisfactores, de mantenimiento o extrínsecos, están asociados al contexto de trabajo, es decir a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo...”(Chiavenato I. , 2000).

La ausencia de estos factores crea en el trabajador insatisfacción, previenen o evitan la insatisfacción, pero no conducen a la satisfacción.

- **Condiciones de trabajo:** Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico del trabajo. Incluye cantidad de trabajo, los recursos para desarrollarlo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ventilación y la apariencia del lugar de trabajo.

- **Administración de la empresa:** Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura y su administración, los efectos dañinos o beneficios de las políticas de la organización.
- **Salario:** Esta categoría incluye todas las respuestas que tienen que ver con la compensación. Eventos en los que se menciona que la compensación juega un papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos.
- **Relaciones interpersonales:** La clasificación para este factor restringe a aquellas situaciones en las que el empleado menciona interacción con otros en la empresa, ya sea con supervisores, subordinados o iguales, independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo. Se incluye características de las relaciones con supervisores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.
- **Beneficios y servicios personales:** Este factor cubre una serie de expresiones sobre casos en los cuales el trabajo tiene impacto sobre la vida personal de forma tal que el efecto es un ingrediente en los criterios del empleado sobre el trabajo.

1.2.2.2 Elementos del desempeño

“La administración del desempeño es importante, porque asegura la eficiencia y la satisfacción de los integrantes de una organización, el desempeño es la conducta de una persona ejecutando su trabajo en término de los resultados que produce, la satisfacción que logra haciéndolo...” (Martinez, 2012).

Existen tres elementos fundamentales para que un trabajador tenga un buen desempeño: Compromiso, Competencia y Recursos de trabajo:

- **Compromiso**

Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle. Ante una misma circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez generan resultados diferentes.

Especialistas del tema señalan que en este nivel la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (aquellas satisfacciones internas que la persona sienten al momento mismo de realizar su trabajo y que son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca).

El compromiso es algo que en última instancia está, en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

- **Competencia**

Aquí entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones.



A un artista de artes gráficas no se le puede pedir que construya un edificio, pues incluso con la mejor actitud posible por su parte le faltarán conocimientos técnicos. Lo anterior es evidente, pero no lo es tanto que hoy en día no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas (que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo), así como habilidades emocionales (importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores).

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador ha de mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. En cambio, la empresa ha de asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como una formación, coaching laboral y un reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejoras en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

- **Recursos de trabajo**

En este nivel, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que éste cumpla sus obligaciones. Implica tanto a los recursos materiales (económicos, tecnológicos, de soporte) como inmateriales (sensación de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo). Si los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles. Resulta útil que tanto los trabajadores como los directivos tengan presentes estos tres niveles, los revisen para cubrirlos adecuadamente e incluso los soliciten cuando sean necesarios, pues así se podrá tener el grado de desempeño que las circunstancias actuales nos exigen individual y colectivamente.

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc...”(Chiavenato I. , 2000).

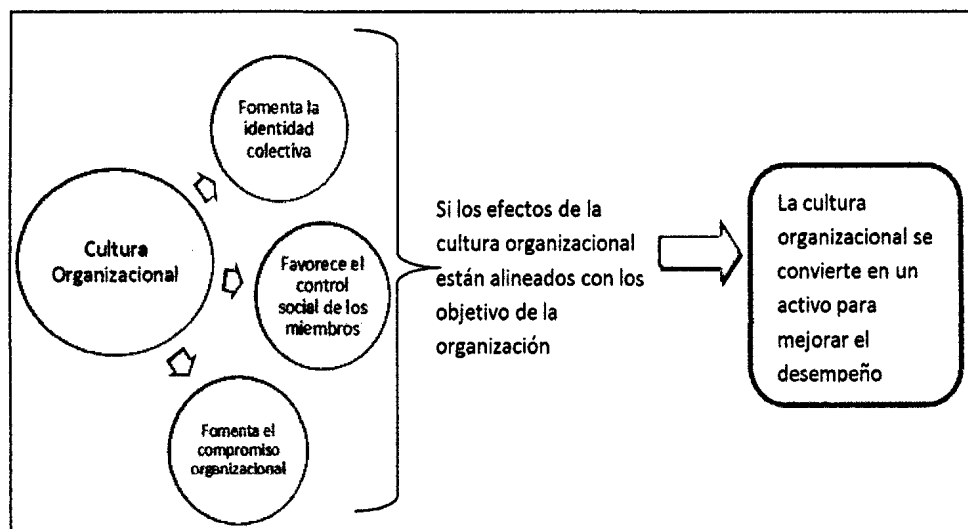
La evaluación del desempeño laboral evidencia algunas ventajas, como: la mejora del desempeño mediante la retroalimentación, las políticas de compensación que ayudan a determinar quiénes merecen recibir aumentos, las decisiones de ubicación que generan promociones, transferencias y separaciones basadas en el desempeño anterior o en el previsto, las necesidades de capacitación y desarrollo, en las cuales el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, a un potencial no aprovechado.(Ruiz, Silva, & Vanga, 2008).

1.2.3 La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral

“La influencia de la cultura organizacional dependerá del nivel de “fortaleza” de la misma. Una cultura organizacional fuerte es aquella cultura que es reconocida, difundida y aceptada ampliamente por los miembros de una organización; en consecuencia, su impacto en el comportamiento individual será mayor...” (Hodge, 2003).

En contraste, si la cultura organizacional es débil, su efecto sobre el comportamiento de los miembros será mínimo. Así, los principales efectos de una cultura organizacional fuerte se refieren a los siguientes aspectos: (a) la generación de identidad colectiva, (b) el control social sobre el comportamiento y (c) el compromiso.

Figura N° 07
Cultura organizacional: efectos en la organización



Fuente: Estefanía Jesús Lay Guerra (2012) "Implicancias de la Cultura Organizacional en la Sostenibilidad de una Organización de la Sociedad Civil".

En primer lugar, un rol comúnmente atribuido a la cultura organizacional es la "transmisión de sentido de identidad a los miembros de la organización..." (Robbins S. , 2004). De esta manera, "la cultura organizacional se convierte en un referente de identidad colectiva, que permite unir al grupo y diferenciar una organización de otras..."(Schein, 2004).

En segundo lugar, se señala la función de la cultura organizacional como medio para el control social. A través de ella, se consigue que los miembros internalicen los valores organizacionales y que se homogenicen los comportamientos individuales(Hernández, Ruiz, & García, 2008).

Finalmente, la cultura organizacional también ha sido considerada como un factor crítico para la continuidad de actividades de las organizaciones, pues impacta en el grado de compromiso de sus miembros(Hodge, 2003). En consecuencia, se acostumbra relacionar una cultura organizacional fuerte con bajos niveles de rotación laboral (Robbins S. , 2004).

Sin embargo, las culturas organizacionales fuertes únicamente obtendrán un impacto positivo en la gestión si guardan coherencia y son consistentes con los objetivos de una organización. Por ende, una organización podrá mejorar su desempeño solo si su cultura le permite sustentar acciones y estrategias que atiendan pertinentemente las necesidades internas y las exigencias del entorno (Hodge, 2003, pág. 292). En caso contrario, “la cultura organizacional podrá significar una barrera para el cambio, lo cual generará organizaciones con débil capacidad de adaptación a nuevos entornos...” (Robbins S., 2004).

Tabla N° 04

Efectos de la cultura organizacional en el individuo y en la organización misma.

Para la organización	Para el individuo
Delimita los tipos de comportamiento.	Permite interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de las personas.
Transmiten un sentido de identidad sus miembros.	Da una idea de los que se espera de él.
Crea un compromiso personal de los miembros hacia la empresa.	Ofrece una representación completa de la reglas del juego sin las cuales no puede obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.
Disminuye el grado de inestabilidad predecible referente a recursos de la empresa se refiere.	Tiene mayores probabilidades de conocer más los puntos débiles y fuertes de la organización e implementar medidas preventivas y correctivas para mejorar los resultados.
La toma de decisiones es más acertada gracias al estudio y análisis de casos y eventos suscitados en la empresa.	
Mejora las condiciones de trabajo, tanto de la organización como del individuo.	

Fuente: Claudia J. Urbano López (2009) en su trabajo de investigación “Aspectos formales e informales de la cultura organizacional y su influencia sobre el desempeño de la organización”.

Como se describe en el cuadro anterior, se puede notar como la cultura organizacional tiene un impacto tanto en la persona así como en la organización propiamente dicha; esta se manifiesta de distintas maneras logrando de cierta forma influenciar en el desempeño tanto del individuo como la organización.

El estudiar la cultura permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos.

Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como: transmitir identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (Sepúlveda, 2004, pág. 10).

En concordancia con este postulado, Hellriegel y Slocum establecen la importancia de conocer la cultura organizacional a través de los planteamientos que se resumen a continuación: La cultura organizacional posee efectos en el comportamiento y en el desempeño del empleado. (Hellriegel & Slocum, 2004)

Cuando un empleado conoce la cultura de una organización posee directrices sobre los comportamientos que se esperan y logra entender sus métodos de operación vigentes. Esto puede fomentar el compromiso con la filosofía y los valores y producir sentimientos compartidos para trabajar por metas compartidas. Consideran que la cultura organizacional, mediante sus normas, sirve como mecanismo de control para canalizar el comportamiento deseable y reducir o inhibir el indeseable.

Por último, establecen que ciertos tipos de cultura se relacionan directamente con una mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel & Slocum, 2004, pág. 392). Es decir, que mientras más sabe un empleado de la cultura organizacional que existe en su lugar de trabajo y se identificó con ella, su desempeño mejorará puesto que la cultura organizacional influye en el comportamiento del mismo.

Otros autores que profundizan en el tema de cultura organizacional son *kotter y heskett*, quienes realizaron una investigación sobre la relación entre las culturas fuertes y el desempeño organizacional y encontraron una correlación aceptable entre ambas variables. (Torre I. d., 2003).

Los autores observaron en este primer estudio que existían algunas excepciones por lo que continuaron investigando y concluyeron que el impacto en los resultados es más fuerte si las culturas son capaces de hacer un ajuste estratégico al entorno.

Robbins introduce el concepto de una relación existente entre la cultura y la "institucionalización". Afirma que "cuando una organización se institucionaliza, adquiere mortalidad, se valora a sí misma". "La institucionalización opera como un conocimiento común acerca de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente significativo". (Robbins S. P., 1998, pág. 594.)

En este mismo sentido de correlacionar la cultura organizacional con otras variables, la profesora Isabel de la Torre (2003) menciona que existen varios estudios que relacionan el tipo de cultura con los resultados de la organización. Parafraseando sus conclusiones, menciona que las organizaciones tienden a crear sus culturas en función del entorno (un entorno relativamente plácido dará lugar a culturas burocráticas), y como los entornos continuamente están cambiando, y son más competitivos, "las organizaciones, incluyendo las de servicio público, optarán por adoptar culturas más dinámicas para obtener mejores resultados". (Torre I. D., 2003)



1.3 Marco conceptual

- **Actitudes:** Son enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetivos, a la gente o a los eventos.
- **Comportamiento organizacional:** es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.
- **Compromiso organizacional:** orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación y participación personal.
- **Cultura:** Es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normal y rituales.
- **Cultura organizacional:** Sistema de creencias, expectativas y valores que genera una forma de interacción de las relaciones típicas de determinada organización, identificada a través del estudio de sus diferentes canales de comunicación, informal del poder y del status, de lo que se evalúa, controla, de sus políticas y prácticas, de sus sistemas de recompensas, de la motivación, de la satisfacción, de sus estilos de supervisión, de su diseño y uso de su espacio, de sus leyendas, mitos, rituales y símbolos.
- **Desempeño:** realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, indicadores o alguna unidad de medida determinada.

- **Desempeño en el trabajo:** Es el desenvolvimiento de una persona en el cargo en el cual ha sido asignado. Siendo el resultado de múltiples actividades de administración de personal (planeación, organización, coordinación, dirección y control) que están altamente relacionados entre sí conformando un sistema.
- **Evaluación del desempeño:** Es la medición del desempeño del trabajo de un empleado.
- **Personal administrativo:** es el colectivo de trabajadores que labora en el área administrativa de una organización.
- **Rituales:** Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la organización.
- **Recompensa:** La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo.
- **Valores:** Convicción básica de que una forma específica de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Formulación de Hipótesis

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen con explicaciones tentativas del fenómeno investigado...” (Williams, citado por Sampieri, 1999), son respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

Hipótesis general

- Existe una significativa correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2013.

Hipótesis específica

- Los componentes visibles de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA
- Los componentes no visibles se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA.
- Los factores de desempeño laboral se relacionan significativamente con la cultura organizacional
- Los elementos de desempeño laboral se relacionan significativamente con la cultura organizacional.

2.2 Variables y definición operacional

“Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”.(Hernández Sampieri, 1999)

Variable	Indicadores	Índices
Cultura organizacional (variable independiente)	Componentes visibles	Artefactos: <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Ritos y Ceremonias. • Tecnología • Muebles
	Componentes Invisibles	Valores: <ul style="list-style-type: none"> • Normas • Filosofía Supuestos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Relación humana con la naturaleza. • Naturaleza de la realidad y la verdad • Naturaleza de la naturaleza humana. • Naturaleza de la actividad humana. • Naturaleza de las relaciones humanas.
Desempeño laboral (Variable dependiente)	Elementos Factores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Competencia • Recursos • Condiciones de trabajo • Reconocimiento • Beneficios sociales

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Tipo y nivel de investigación

2.3.1 Tipo

“La investigación básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes...”(Zorrilla, 1993)

Para la presente investigación se utilizó la investigación de tipo básico, pues se realiza con el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas. Es más formal, y busca contribuir a aclarar puntos de una teoría o doctrinas basadas en principios y leyes.

2.3.2 Nivel

De acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos propuestos, la siguiente investigación es de nivel descriptivo-correlacional; ya que se buscan caracterizar la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, para luego determinar si existe relación entre estas dos variables.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Hernández Sampieri, 1999).

Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías y variables en un contexto particular. (Hernández Sampieri, 1999).

Debemos de tener en cuenta es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegue a ser correlacional o aun explicativa. (Hernández Sampieri, 1999).

2.4 Método y diseño de investigación

2.4.1 Método

El método es “el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el análisis”(Navarro, 1982).

La estrategia metodológica la cual se seguirá para el cumplimiento de los objetivos planteados será deductiva, pues se iniciará con una recopilación de material escrito que se encuentre en textos, revistas, tesis, que permitan la elaboración de un concepto general alrededor del tema de estudio, para posteriormente, realizar un análisis específico del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Además de la revisión bibliográfica, se incluyen encuestas, que permitirán tabular intereses, necesidades o expectativas de los servidores públicos de la Institución y su relación con aspectos culturales de la Organización.

2.4.2 Diseño

El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación(Christensen, 2004). El diseño señala lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado.

En el trabajo de investigación el diseño utilizado es transeccional descriptivo - correlacional, la cual nos permitió observar y describir el comportamiento de un grupo de individuos mediante conceptos métricos con el objeto de obtener información sobre la situación de la realidad problemática materia de investigación en un tiempo dado.

Los diseños transeccionales descriptivos–correlacionales, recolectan datos en un solo momento dado, su propósito es describir y analizar variables, la incidencia e interrelación y los valores en que se manifiesta una o más variables. (Hernández Sampieri, 1999)

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

La población se refiere a la “totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de unidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”(Tamayo, 2002).

La población objetivo es el conjunto de sujetos de una clase definida de personas, eventos u objetos que constituye el universo de la investigación. Esto significa que el problema de la investigación está referido a una población específica.

Para el presente trabajo de investigación la población estuvo constituida por 140 personas que laboran en el área administrativa de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac de la provincia de Abancay (ver anexo).

2.5.2 Muestra

La muestra es: “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de aquél”. (Tamayo, 2002, pág. 320)

Para este caso se utilizó una muestra probabilística, donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica las unidades de análisis.

Muestreo Probabilístico por Racimos

En algunos casos en donde el investigador se ve limitado por recursos financieros, por tiempo, por distancias geográficas o por una combinación de estos y otros obstáculos, se recurre a otra modalidad de muestreo llamado por racimos.

En este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía al considerar que muchas veces nuestras unidades de análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos que denominamos racimos. (Hernández Sampieri, 1999)

Así dado que la población está conformado por 140 personas que laboran en el área administrativa de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac ,para la muestra solo se tomó en cuenta al personal que labora en las instalaciones de la sede administrativa ubicada en la Av. Arenas N° 121, y no a los otros trabajadores que trabajan en la ciudad universitaria (Av. Inca Garcilaso de la Vega s/n, Tamburco) y el Centro de Desarrollo Empresarial (cuadra 7 del Jr. Huancavelica) tal como se muestra a continuación:

Tabla N° 05

Distribución del personal administrativo de la UNAMBA según lugar de trabajo

Lugar de trabajo	Dirección / posibles racimos
Sede administrativa	Av. Arenas N° 121
Ciudad universitaria	Av. Inca Garcilaso de la Vega – Tamburco
Centro de Desarrollo Empresarial	Cuadra 7 del Jr. Huancavelica

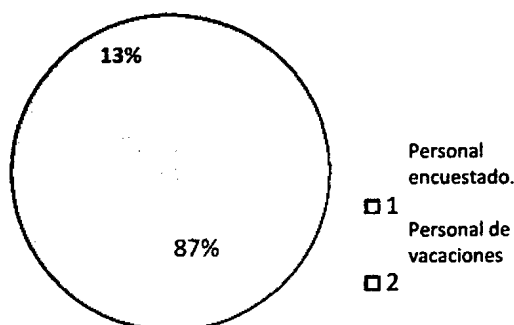
Fuente: Elaboración Propia

En este caso, se trabajó solo con el personal que labora en la sede administrativa de la Av. Arenas.

Al momento de aplicar el cuestionario, no todo el personal se encontraba laborando, hubo casos en los que algunas personas se encontraban de vacaciones y con permisos, tal como se detalla a continuación:

Figura N° 08

Total personal administrativo que labora en la sede administrativa de la UNAMBA



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 06

Personal administrativo encuestado

Personal	Cantidad	%
Personal encuestado	54	87%
Personal de vacaciones/ permiso	8	13%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede ver en la figura y tabla anterior, una cantidad mínima de 8 personas se encontraban de vacaciones el cual representa el 13% de la unidad de análisis, mientras que su gran mayoría el 87% si se encontraba laborando con lo que se pudo trabajar para la obtención de datos. Con lo que nuestra muestra quedó reducida a un número de 54 personas, quienes respondieron el cuestionario.

2.6 Técnicas de investigación e Instrumentos de Medición

Recolección de información

Para el siguiente trabajo se procedió a recolectar información de fuentes primarias como de secundarias.

- **Fuente secundaria**

A la información obtenida a través de libros, páginas de internet, diarios, revistas y a la normatividad en general se le denomina información de fuente secundaria. La investigación descriptiva, requiere de muchas revisiones textuales relacionadas con el tema cuyo propósito es el esclarecimiento de la terminología necesaria para desarrollar el trabajo.

“La revisión documental o de literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información selecta y necesaria que atañe al problema de investigación...”(Hernández Sampieri, 1999).

Para esta investigación se realizó la revisión del material escrito que se halló en textos, revistas, tesis, internet, etc.

- **Fuente primaria**

La información primaria corresponde a la información recogida en la investigación proveniente de la misma institución. Para este caso se utilizó técnicas de recolección como son: la observación y encuestas, que permitieron tabular intereses, necesidades o expectativas del personal administrativo de la Institución para así determinar algunos aspectos culturales de la Organización.

Técnicas de medición

La observación

La observación es la técnica más utilizada por el investigador y consiste en la percepción de los hechos o individuos de la muestra que permite la descripción de sus características relevantes.

Observación directa no participante: El investigador es un observador externo del comportamiento de la población estudiada, que trata de asumir una actitud objetiva. El investigador es un espectador pero no un actor. Le interesa registrar los datos percibidos lo más objetivamente, despojándose de sus preferencias ideológicas.

Los instrumentos que se utilizaron fueron:

- **Ficha de Observación**

Es un instrumento que sirve para poder registrar todo aquello que se pueda observar, con el fin de poder tener un análisis de forma directa del comportamiento de las personas estudiadas. En esta investigación una de las dimensiones fueron los componentes visibles de la cultura organizacional, las cuales fueron registrados en una ficha de observación.

- **El Cuestionario**

El cuestionario “es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones”(Tamayo, 2002).

Éste instrumento de investigación estuvo estructurado de tal forma que permitió descubrir la relación de los componentes visibles y no visibles de la cultura organizacional, además de las características, tipos de cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo, el cual se aplicó al personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con lo que se pudo recabar la información necesaria.

Dicho instrumento fue auto administrado, es decir, que el cuestionario basado en la escala de Likert, se proporcionó directamente a los administrativos quienes lo rellenaron. El cuestionario contenía un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pidió la reacción de los participantes. El encuestado eligió para cada afirmación, una sola respuesta entre los cinco puntos de la escala, los cuales se presentaron de la siguiente forma:

Escala	Valoración
Totalmente de acuerdo	: 5
Parcialmente de acuerdo	: 4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	: 3
Parcialmente en desacuerdo	: 2
Totalmente en desacuerdo	: 1



CAPITULO III RESULTADOS

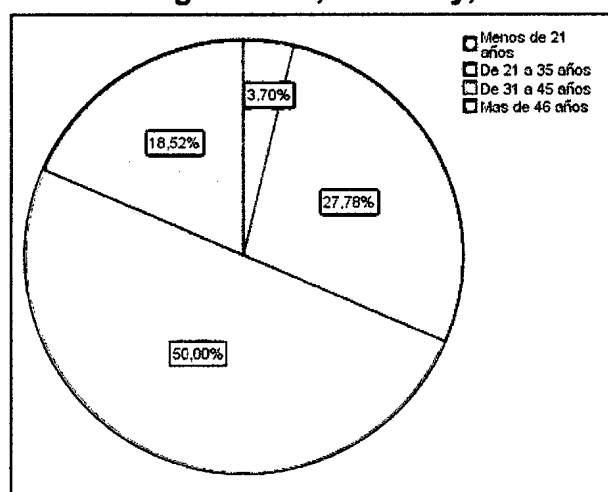
3.1 Distribución del personal administrativo en cuanto a edad

Tabla N° 07
Distribución del personal administrativo encuestado de la UNAMBA, según edad, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de 21 años	2	3,7	3,7	3,7
De 21 a 35 años	15	27,8	27,8	31,5
De 31 a 45 años	27	50,0	50,0	81,5
Más de 46 años	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 09
Distribución del personal administrativo encuestado de la UNAMBA según edad, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la tabla 07 y figura 09 siguiente, el 50% del personal encuestado tiene una edad en un intervalo de 31 a 45 años de edad, mientras que la menor cantidad expresada en un 3.7% tiene una edad menor a 21 años. Lo cual indica que gran cantidad del personal administrativo que labora en la sede administrativa de la UNAMBA son personas adultas.

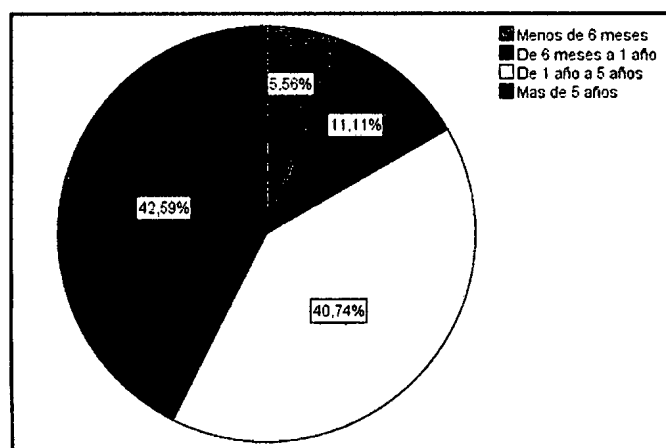
3.2. Tiempo de servicio en la UNAMBA

Tabla N° 08
Tiempo de servicio del personal administrativo encuestado de la UNAMBA, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de 6 meses	3	5,6	5,6	5,6
De 6 meses a 1 año	6	11,1	11,1	16,7
De 1 año a 5 años	22	40,7	40,7	57,4
Más de 5 años	23	42,6	42,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 10
Tiempo de servicio del personal administrativo encuestado de la UNAMBA, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la tabla N°08y figura N° 10, el tiempo de servicio que manifiesta la mayoría del personal administrativo encuestado es de más de 5 años que representa un 42.59%, mientras que una minoría está representada por un 5.56% que se encuentra trabajando menos de 6 meses. Lo cual nos indica que existe gran cantidad de personal administrativo se encuentra laborando un tiempo considerable dentro de la institución, del cual podemos obtener una información más certera para este trabajo de investigación.

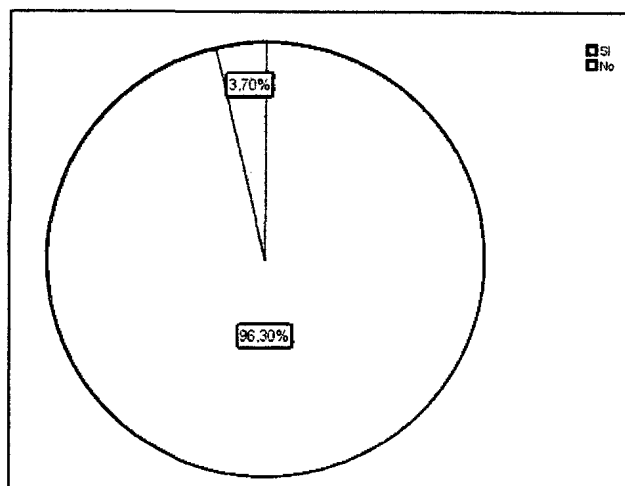
3.3. Conocimiento de la misión, visión, valores institucionales de la UNAMBA

Tabla N° 09
Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la
UNAMBA de los administrativos encuestados, -Abancay,
2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	52	96,3	96,3	96,3
No	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 11
Conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de los
administrativos encuestados de la UNAMBA, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la tabla N° 09 y figura N° 10 el 96.30 % de los encuestados respondieron que sí conocen la Misión, Visión y Objetivos institucionales, mientras que el 3.70% respondieron que no. Estos resultados indican que la mayoría sí conoce en parte la Misión, Visión y Objetivos de la institución.

3.4. Identificación con la UNAMBA

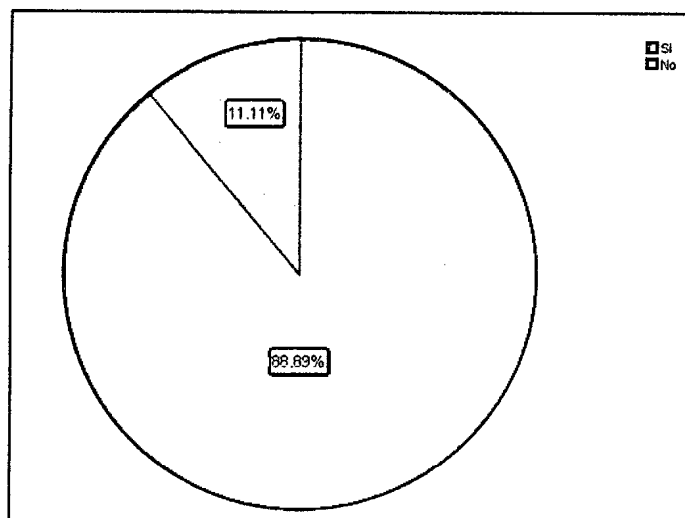
Tabla N° 10
Identificación del personal administrativo encuestado de la
UNAMBA, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	48	88,9	88,9	88,9
No	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 12

Identificación del personal administrativo encuestado de la UNAMBA, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 10y figura N° 12, el 88.89% del total de encuestados respondieron que se sienten identificados con la institución donde laboran, mientras que el 11.11% dijeron que no están identificados. Estos resultados indican que la mayoría afirma estar identificado con la institución, lo cual debería influir de algún modo en su desempeño laboral. Cabe resaltar que la identificación y/o compromiso es un tema importante de cultura organizacional que tiene gran importancia y a la cual debería prestarse mucha atención con el fin de poder mejorar la gestión dentro de una organización y sus resultados.

3.5 Valores que se practica en la UNAMBA

Tabla N° 11

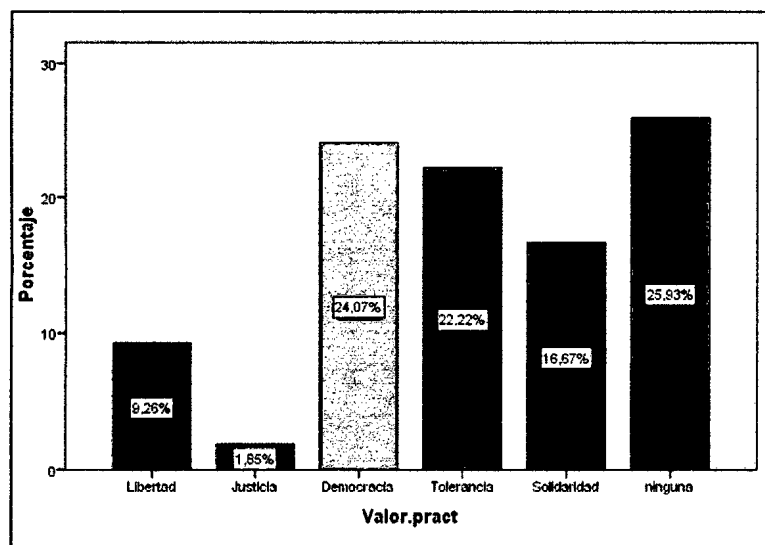
Valores que se practican en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Libertad	5	9,3	9,3	9,3
Justicia	1	1,9	1,9	11,1
Democracia	13	24,1	24,1	35,2
Tolerancia	12	22,2	22,2	57,4
Solidaridad	9	16,7	16,7	74,1
ninguna	14	25,9	25,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 13

Valores que se practican en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la Tabla N°11 y figura N°13 el valor que se más se practica en la UNAMBA, según los trabajadores administrativos, es la Democracia representado por un 24.07% y el que menos se practica es la Justicia representado por un 1.85%. Pero hay que tener en cuenta que una gran mayoría representado por un 25.93% considera que dentro de su institución no se practica ningún valor, el cual se debe tener en cuenta y considerarse como un reflejo de percepción que se tiene respecto a la cultura organizacional, debido a que los valores son uno de los niveles importantes dentro del estudio de tema de estudio.

3.6. Materiales y equipos necesarios para el desempeño laboral en la UNAMBA

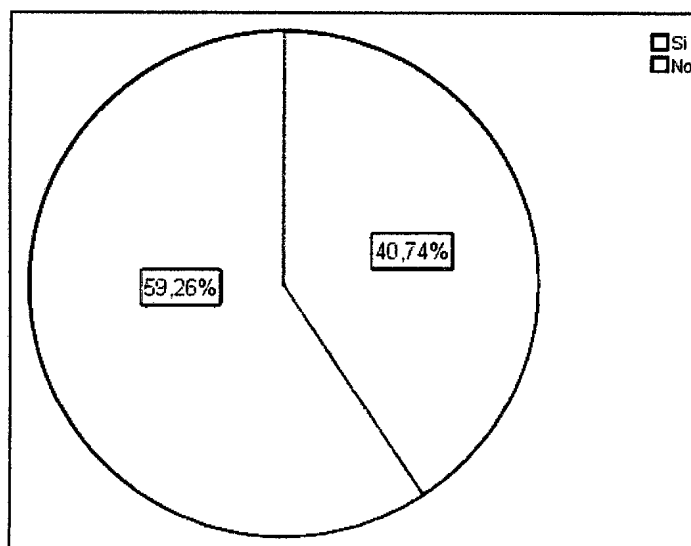
Tabla N° 12
Materiales y equipos necesarios para el Desempeño Laboral en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	22	40,7	40,7	40,7
No	32	59,3	59,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 14

Materiales y equipos necesarios para el Desempeño Laboral en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

La Tabla N°12y la figura N°14 muestran que un 59.26% del total de encuestados siente que no cuentan con todos los materiales y equipos necesarios para realizar sus actividades dentro de la institución, mientras que el 40.74% considera de que sí cuenta con todos los materiales necesarios para realizar sus actividades en la institución. Estos resultados nos muestran que existe una mayoría que encuestados que manifiestan no contar con los materiales y equipos necesarios para realizar de mejor manera su trabajo, con lo cual podemos deducir que al no contar con los materiales necesarios sienten incomodidad para realizar sus tareas con lo cual su desempeño laboral se vería afectado en alguna forma.

3.7. Características de la Cultura Organizacional en la UNAMBA

Tabla N° 13

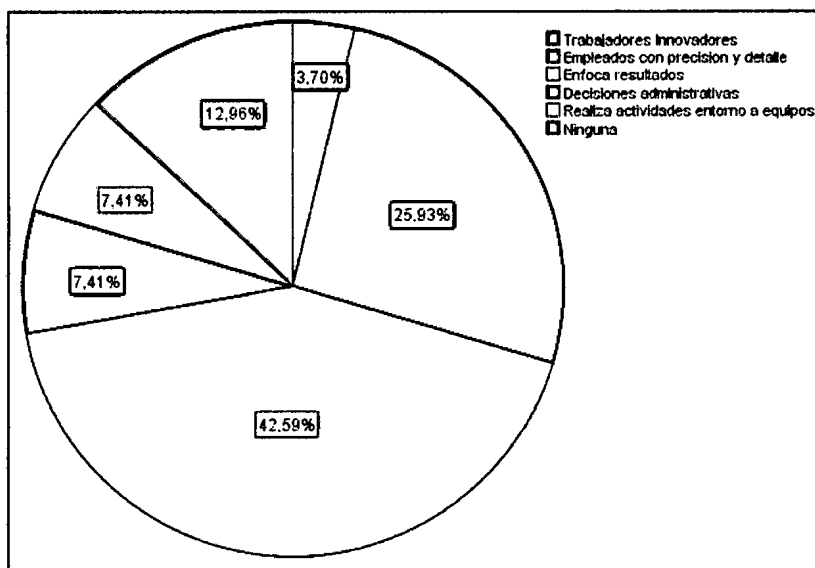
Características de la Cultura Organizacional en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014

Capítulo 2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Trabajadores innovadores	2	3,7	3,7	3,7
Empleados con precisión y detalle	14	25,9	25,9	29,6
Enfoca en resultados	23	42,6	42,6	72,2
Decisiones administrativas	4	7,4	7,4	79,6
Realiza actividades entorno a equipos	4	7,4	7,4	87,0
Ninguna	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 15

Características de la Cultura Organizacional en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

En la tabla N°13 y la figura N°15 se puede observar que las características que manifiestan los administrativos entrevistados se enfocan en los resultados o consecuencias más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos, representado por un 42.59% del total de encuestados, mientras que la característica menos percibida por los encuestados es aquella que alienta a que los trabajadores sean innovadores y que asuman riesgos, representado por un 3.70%. Cabe resaltar que existen una cantidad de encuestados que percibe que ninguna de las características se manifiesta dentro de la organización. Estos resultados indican que la organización se preocupa más por los resultados que puedan alcanzar los empleados más que en la manera y/o forma de obtener los resultados, dejando de lado también a los empleados.

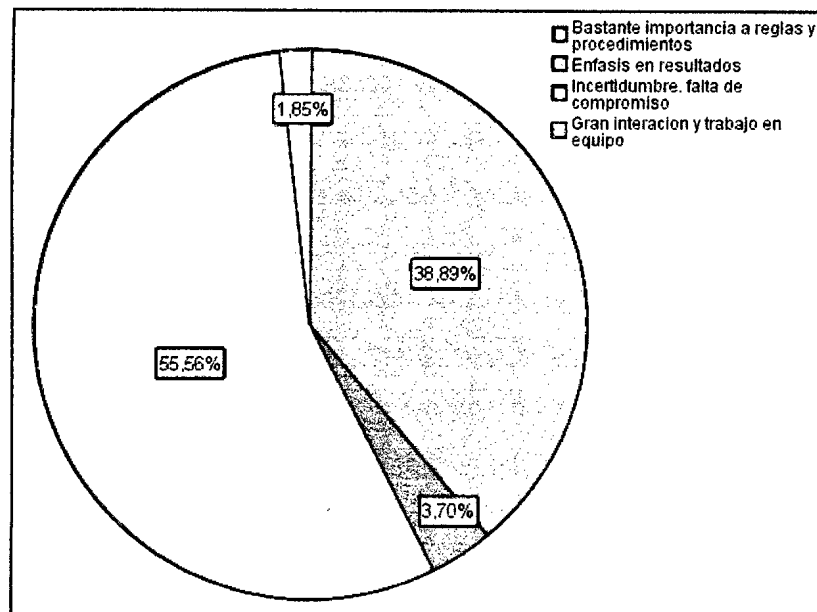
3.8 Tipo de cultura organizacional

Tabla N° 14
Tipo de Cultura organizacional en la UNAMBA según los administrativos encuestados, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bastante importancia a reglas y procedimientos	21	38,9	38,9	38,9
Énfasis en resultados	2	3,7	3,7	42,6
Incertidumbre. falta de compromiso	30	55,6	55,6	98,1
Gran interacción y trabajo en equipo	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 16
Tipo de cultura organizacional en la UNAMBA según los administrativos
encuestados, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 16 y tabla N° 14 el tipo de cultura que más se manifiesta según los encuestados es la Incertidumbre y Falta de compromiso representado por un 55.56%, mientras el que menos se manifiesta es aquella que expresa Gran Interacción y Trabajo en Equipo, representado por un 1.85%. Estos resultados dan a conocer que de acuerdo a las respuestas los empleados perciben que el tipo de cultura organizacional es aquella donde existe incertidumbre, falta de compromiso, inestabilidad laboral y los logros obtenidos no son debidamente reconocidos, es decir, el tipo de cultura sería el tipo anómico, que se describe en el marco teórico.

3.9 Forma de evaluación del desempeño laboral

Tabla N° 14

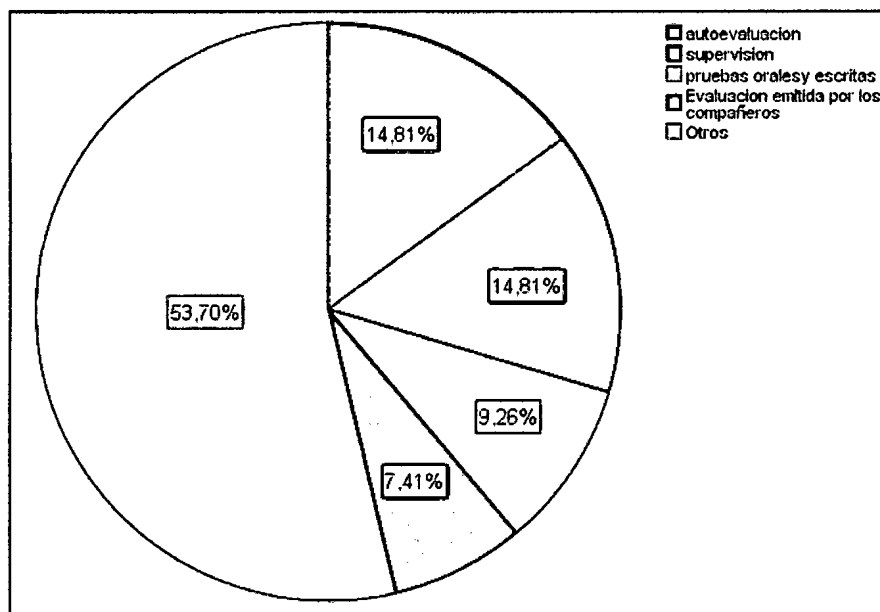
Formas de Evaluación del desempeño laboral en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Autoevaluación	8	14,8	14,8	14,8
Supervisión	8	14,8	14,8	29,6
pruebas oralesy escritas	5	9,3	9,3	38,9
Evaluación emitida por los compañeros	4	7,4	7,4	46,3
Otros	29	53,7	53,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 17

Forma de evaluación del desempeño laboral en la UNAMBA, según los administrativos encuestados, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Se puede observar en la figura N° 17 y tabla N°14 que la forma de evaluación del desempeño laboral que más se perciben son la autoevaluación y la evaluación realizada por un superior, ambos representados con un 14.82% del total de encuestados, mientras que una gran mayoría representada por el 53.70% de los encuestados eligieron la alternativa de otros, en el cual indicaron las siguientes respuestas: no existe ninguna forma de evaluación, la rápida atención de documentos, la evaluación del desempeño se da mediante la medición del logro de objetivos planteados dentro de cada oficina, antes se realizaban evaluaciones al personal pero en la actualidad ya no se realizan. Con ello, se puede deducir que la evaluación del desempeño laboral es un tema al cual se ha tomado poco interés dentro de la institución, y que con la nueva ley de servicio civil que propone el Estado será un tema al cual se le dé la debida atención con el fin de mejorar la administración pública.

3.10 Forma de Reconocimiento a los empleados por la labor realizada en la UNAMBA

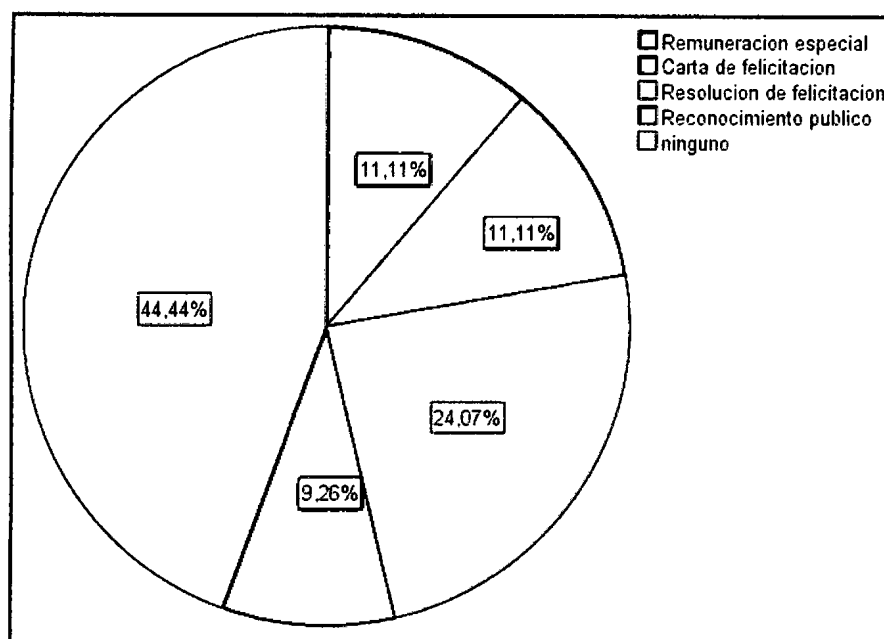
Tabla N° 15
Reconocimiento de la labor realizada en la UNAMBA, según
administrativos encuestados, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1,8	1,8	1,8
Remuneración especial	6	10,9	10,9	12,7
Carta de felicitación	6	10,9	10,9	23,6
Resolución de felicitación	13	23,6	23,6	47,3
Reconocimiento publico	5	9,1	9,1	56,4
Ninguno	24	43,6	43,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 18

Reconocimiento a los empleados por la labor realizada en la UNAMBA, según administrativos encuestados, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 18 y la tabla N° 15 la forma en que es reconocida la labor del personal administrativo de la UNAMBA según los encuestados son las resoluciones de felicitación representando un 24.07% mientras que el 9.26% indica que se realiza mediante un reconocimiento público. Por otro lado es importante señalar, que una gran cantidad de encuestados, el 44.44% sostiene que no se le reconoce de ninguna de las ítems indicados en el cuestionario; por ello se puede deducir que la mayoría de los encuestados siente que no se reconoce la labor que desempeña dentro de la institución, lo cual podría influir en su desempeño laboral.

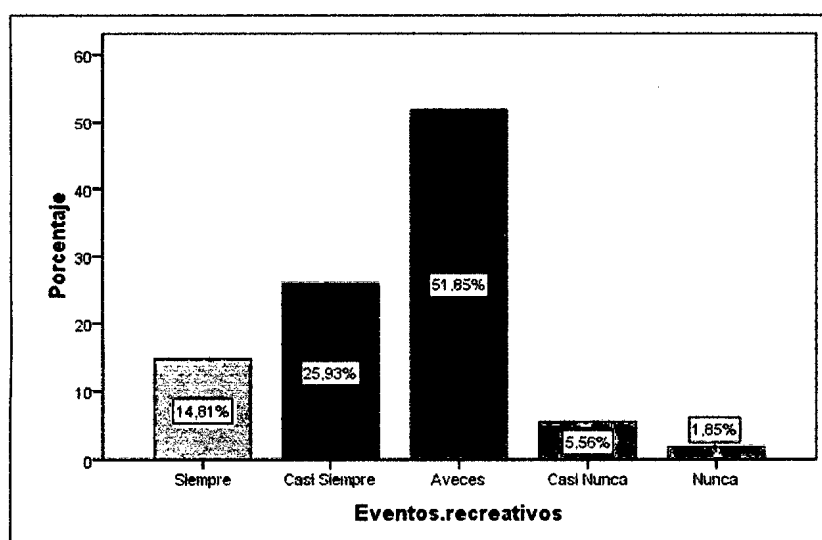
3.11 Eventos recreativos dentro de la UNAMBA

Tabla N° 16
Frecuencia de eventos recreativos que se realizan en la
UNAMBA, según los trabajadores administrativos, Abancay,
2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	8	14,8	14,8	14,8
Casi Siempre	14	25,9	25,9	40,7
A veces	28	51,9	51,9	92,6
Casi Nunca	3	5,6	5,6	98,1
Nunca	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 19
Frecuencia de eventos recreativos en la UNAMBA, según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Según la figura N° 19 y la Tabla N°16 se puede observar que las respuestas sobre la frecuencia de eventos recreativos en la UNAMBA, los encuestados respondieron que a veces se realizaban este tipo de actividades representado por un 51.85%, mientras que un 1.85% expresaron que nunca realizaban dichas actividades. De estos resultados, se puede inferir que la mayoría de encuestados reconocen de que sí se realizar eventos recreativos donde pueden interrelacionarse con sus demás compañeros de trabajo y crear un mejor vínculo que mejores las relaciones laborales..

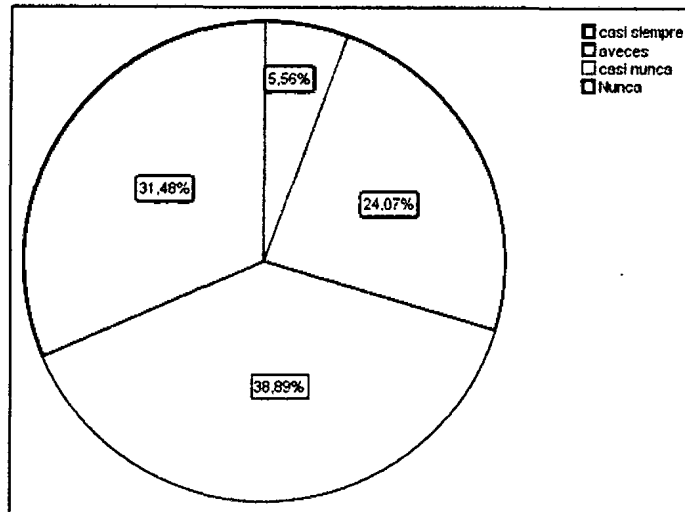
3.12. Frecuencia de capacitaciones profesionales

Tabla N° 17
Frecuencia de capacitaciones profesionales según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Casi siempre	3	5,6	5,6	5,6
A veces	13	24,1	24,1	29,6
Casi nunca	21	38,9	38,9	68,5
Nunca	17	31,5	31,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 20
Frecuencia de capacitaciones profesionales, según los trabajadores
administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 20 y la Tabla N° 17 el 38.89% y el 31.48% de los encuestados respondió Casi nunca y Nunca respectivamente reciben capacitaciones por parte de la institución, mientras que un 24.07% de los encuestados indica que a veces sí reciben algunas capacitaciones. Estos resultados indican que los trabajadores perciben que la institución no realiza capacitaciones. Por ello, el personal administrativo, que siente que no se le capacita de forma constante podría verse afectar de alguna manera en su desempeño laboral, por otro lado el personal también podría sentirse como un factor indiferente a la organización debido a la falta de atención a su desempeño laboral.

3.13. Cumplimiento de normas dentro de la UNAMBA

Tabla N° 18

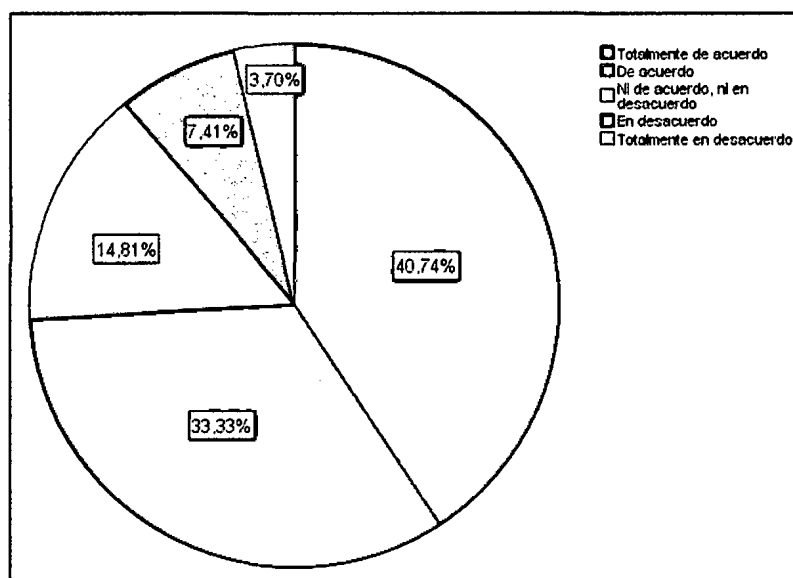
Cumplimiento de normas dentro de la UNAMBA, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	22	40,7	40,7	40,7
De acuerdo	18	33,3	33,3	74,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	14,8	14,8	88,9
En desacuerdo	4	7,4	7,4	96,3
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 21

Cumplimiento de normas dentro de la UNAMBA, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 21 y la tabla N° 18, el 40.74% del total de encuestados considera estar Totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las normas dentro de la institución, mientras que el 3.70% considera que está Totalmente en desacuerdo con el cumplimiento de las normas institucionales. Se puede deducir, que la mayoría de los encuestados considera que es fundamental aplicar las normas en las actividades dentro de la institución, y una minoría considera que puede haber situaciones en que no es fundamental la aplicación de normas.

3.14. Importancia del compromiso del personal con la institución

Tabla N° 19

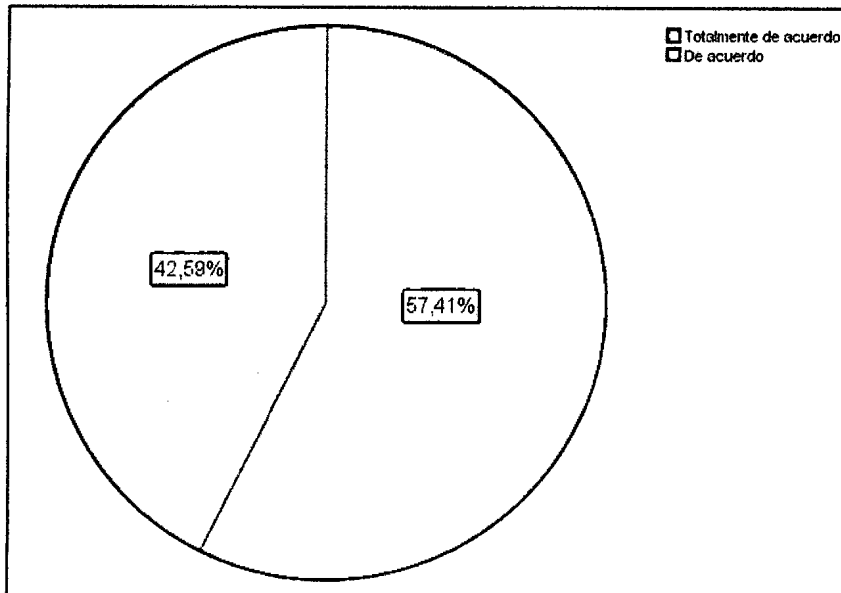
Importancia del compromiso de personal con la institución, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente de acuerdo	31	57,4	57,4	57,4
De acuerdo	23	42,6	42,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 22
Importancia del compromiso de personal con la institución, según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 22 y tabla N°19 para el 57.41% y el 42.60% del personal encuestado está Totalmente de acuerdo y De acuerdo respectivamente, al considerar que es fundamental que el personal esté comprometido con la institución donde labora, mientras que ninguno de los encuestados considera lo contrario. Esto nos muestra que para la gran mayoría de encuestados el compromiso del personal con su institución es importante ya que este puede influenciar en su desempeño laboral.

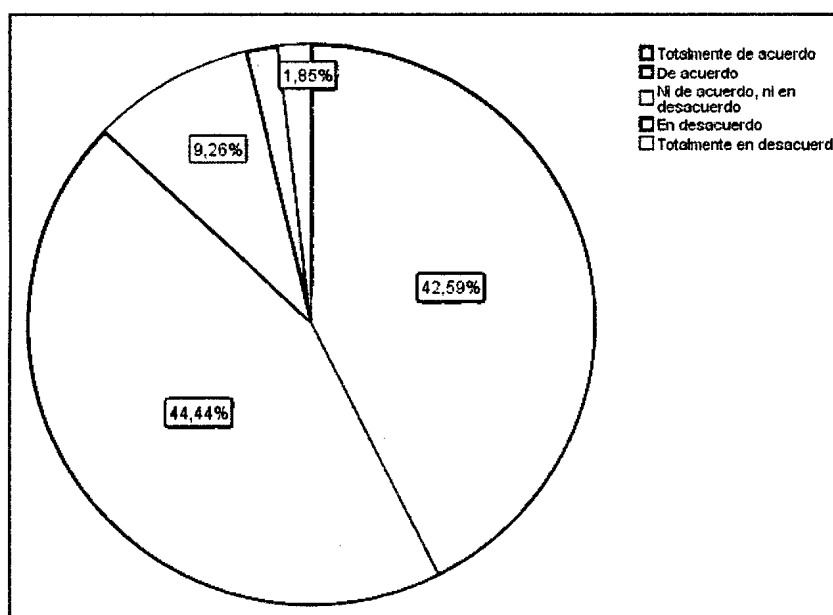
3.15 Relaciones interpersonales dentro de la UNAMBA

Tabla N° 20
Interrelaciones personales en la UNAMBA, según los trabajadores
administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	23	42,6	42,6	42,6
De acuerdo	24	44,4	44,4	87,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	9,3	9,3	96,3
En desacuerdo	1	1,9	1,9	98,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 23
Importancia de las interrelaciones interpersonales en la UNAMBA,
según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 23 y la Tabla N° 20, el 44.44% del total de encuestados están de acuerdo al reconocer la importancia de las interrelaciones interpersonales con sus compañeros dentro de la institución, mientras que para un 1.85% están totalmente en desacuerdo con la importancia las relaciones interpersonales dentro del trabajo. Con dichos resultados podemos deducir que para la mayoría de encuestados es importante establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo con el cual se crea un ambiente de trabajo más agradable.

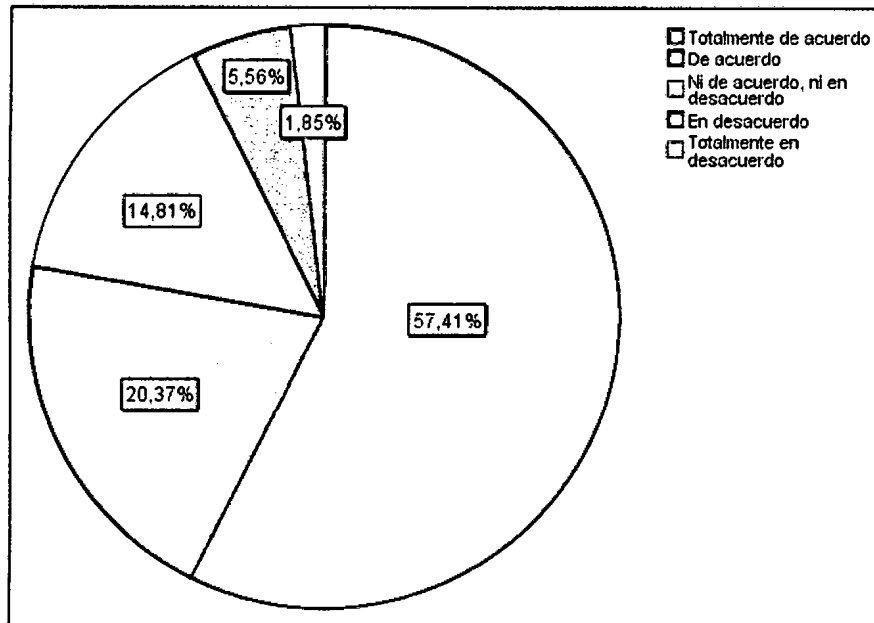
3.16. Trabajo en equipo

Tabla N° 21
Importancia del Trabajo en equipo, según los trabajadores
administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	31	57,4	57,4	57,4
De acuerdo	11	20,4	20,4	77,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	14,8	14,8	92,6
En desacuerdo	3	5,6	5,6	98,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 24
Importancia del trabajo en Equipo, según los trabajadores administrativos,
Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 24 y Tabla N° 21 el 57.41% de los encuestados está totalmente de acuerdo al considerar que es importante el trabajo en equipo dentro de la institución, mientras que un 1.85% está totalmente en desacuerdo al considerar que sea importante el trabajo en equipo. Con estos resultados se puede inferir que para la mayoría sí es importante que se pueda trabajar en equipo para el logro de objetivos dentro de la institución, con ello se demuestra que las relaciones interpersonales son importantes dentro de cualquier institución.

3.17. Influencia del ambiente físico en el desempeño laboral

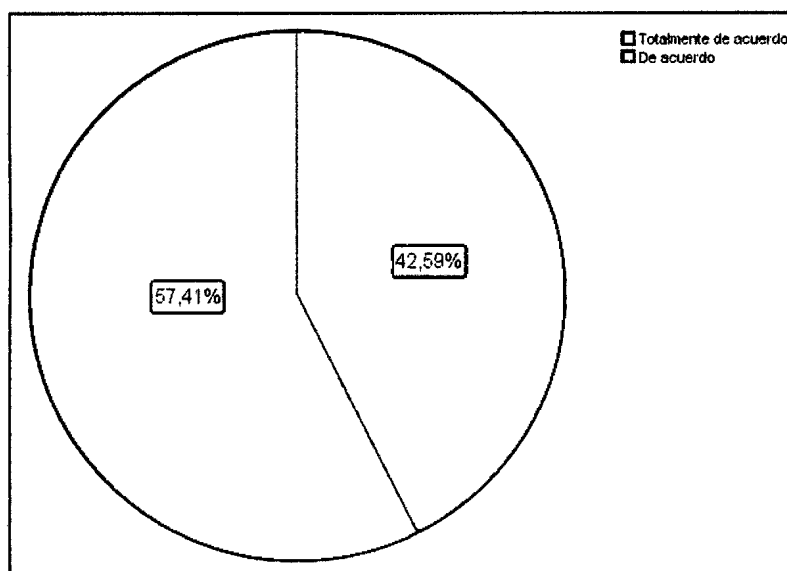
Tabla N° 22
Influencia del ambiente físico en el desempeño laboral, según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	23	42,6	42,6	42,6
De acuerdo	31	57,4	57,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 25

Influencia del ambiente físico en el desempeño laboral, según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Se puede observar en la figura N° 25 y la Tabla N° 22 el 57.4% y 42.6% de los encuestados está Totalmente de acuerdo y De acuerdo al considerar que el ambiente físico donde se realizan las actividades laborales pueden influir en su desempeño laboral, mientras que ninguno manifestó lo contrario. De los resultados obtenidos se puede deducir que para la mayoría de encuestados, el lugar, el espacio físico donde laboran tiene una influencia en su desempeño laboral. El aspecto físico es importante en el estudio de cultura organizacional, debido a que representa a los elementos visibles definidos por Schein como artefactos.

3.18. Reconocimiento Laboral

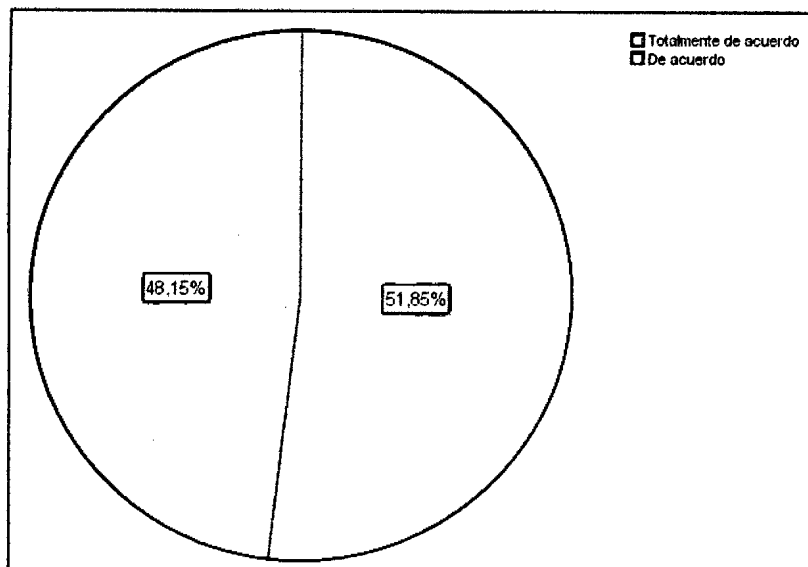
Tabla N° 23

Importancia del reconocimiento laboral en la UNAMBA, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	28	51,9	51,9	51,9
De acuerdo	26	48,1	48,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 26
Importancia del reconocimiento laboral en la UNAMBA, según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 23 y tabla N° 26 el 51,85% y el 48,15% del total de encuestados está Totalmente de acuerdo y De acuerdo al considerar que el reconocimiento laboral es importante dentro de una organización, mientras que ninguno de los encuestados manifestó lo contrario. Con estos resultados se puede afirmar que para el personal que labora en el área administrativa de la UNAMBA es importante el reconocimiento laboral del personal, puesto que ello sirve como un mecanismo de motivación para el personal y por ende para el mejoramiento de su desempeño laboral.

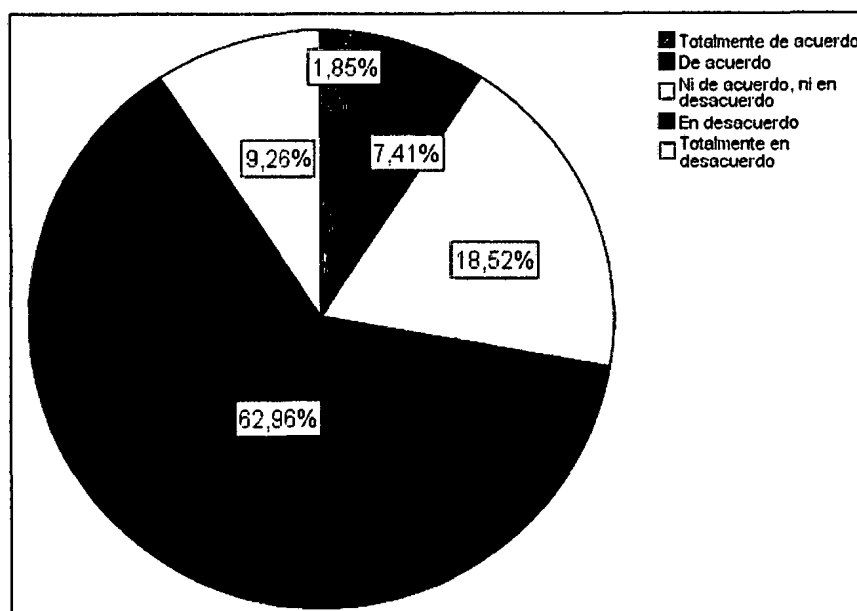
3.20 Desempeño laboral reconocido dentro de la UNAMBA

Tabla N° 24
Desempeño laboral reconocido, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	1,9	1,9	1,9
De acuerdo	4	7,4	7,4	9,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	18,5	18,5	27,8
En desacuerdo	34	63,0	63,0	90,7
Totalmente en desacuerdo	5	9,3	9,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 27
Desempeño laboral reconocido, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

En la figura N° 27 y tabla N° 24 se puede observar que el 62.96% del total de encuestados está en Desacuerdo al considerar que su desempeño laboral no está debidamente reconocido, mientras que un 1.85% y 7.41% consideran que están Totalmente de acuerdo y De acuerdo respectivamente, con respecto al reconocimiento de su desempeño laboral. Con estos resultados se puede deducir que la mayoría indica que su desempeño laboral no está debidamente reconocido dentro de la institución, esto podría afectar de alguna forma en su desempeño laboral al no recibir los reconocimientos debidos en las actividades que realizan.

3.21. Atención al personal

Tabla N° 25

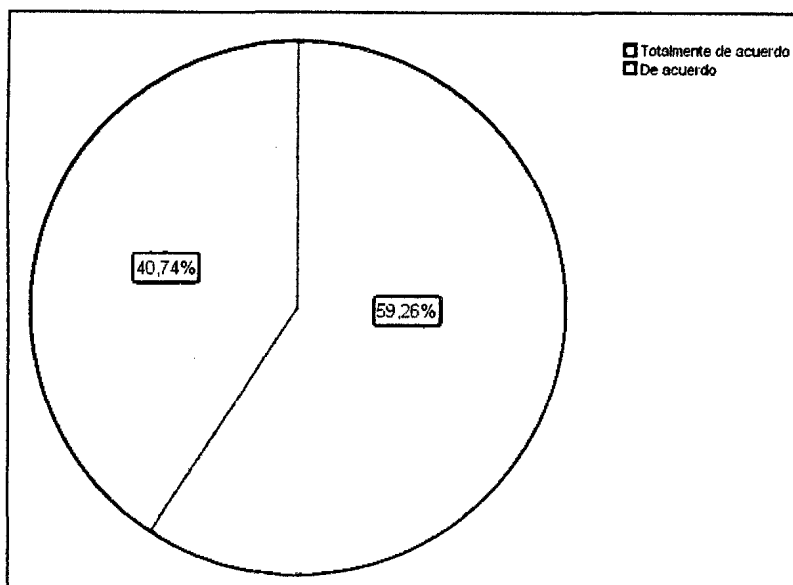
Importancia que se da al personal con el que cuenta la UNAMBA, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	32	59,3	59,3	59,3
De acuerdo	22	40,7	40,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 28

Importancia que se da al personal con el que cuenta la UNAMBA, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la Figura N° 28 y Tabla N°25 el 59.26% y el 40.74% de los encuestados está Totalmente de acuerdo y De acuerdo respectivamente, al considerar que es importante que se preste una mayor atención al personal de una organización, mientras que ninguno de los encuestados manifestó lo contrario. Estos resultados indican que para la mayoría del personal que labora en la UNAMBA es muy importante que la institución tome en cuenta a su personal ya que es un elemento relevante del cual depende el éxito o fracaso de una organización.



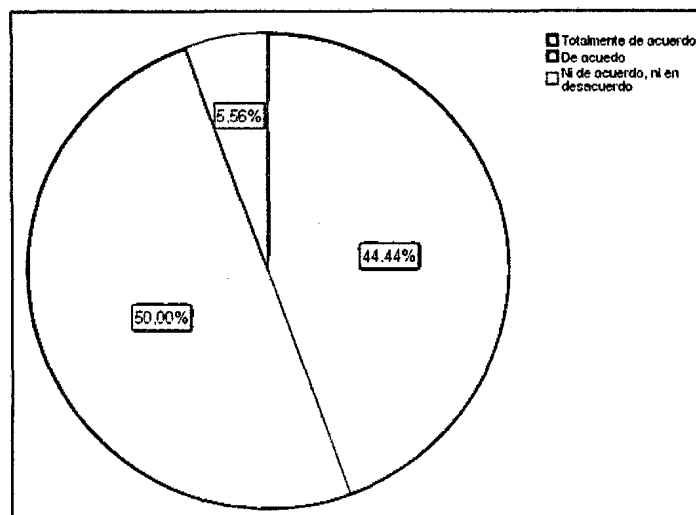
3.22 Conocimiento de funciones a desempeñar

Tabla N° 26
Conocimiento de funciones a desempeñar, según los trabajadores
administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	24	44,4	44,4	44,4
De acuerdo	27	50,0	50,0	94,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 29
Conocimiento de funciones a desempeñar, según los trabajadores
administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede ver en la figura N° 29 y la Tabla N° 26 el 50.00% del total de encuestados está Totalmente de acuerdo y el 44.44% está De acuerdo con la importancia del conocimiento de las funciones del área donde labora y el 5.56 % esta Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, al considerar que conoce perfectamente las funciones que tiene que desempeñar dentro de la institución. Con estos resultados se puede deducir que la gran mayoría de encuestados conocen las funciones que deben realizar, esto puede ser debido al tiempo que vienen laborando no solo en la UNAMBA, sino también en otras instituciones donde adquirieron experiencia.

3.24. Relación de cultura organizacional y el desempeño laboral

Tabla N° 27

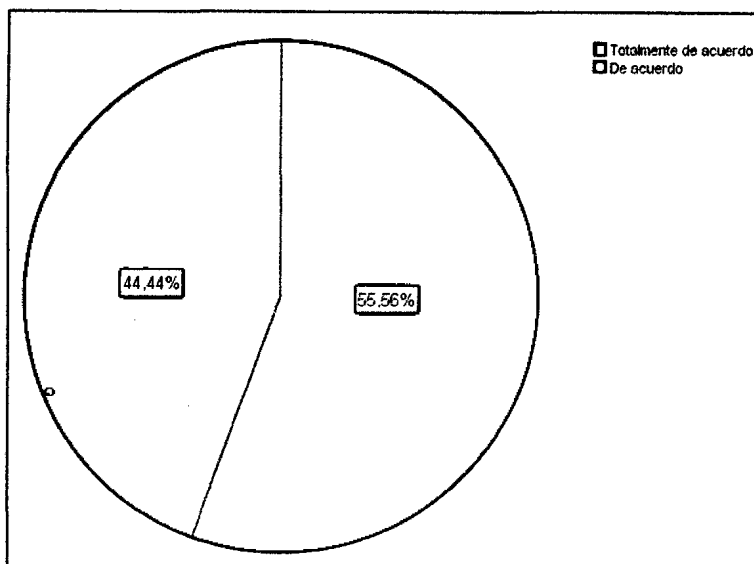
Relación de cultura organizacional y el desempeño laboral, según los trabajadores administrativos, Abancay, 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	30	55,6	55,6	55,6
De acuerdo	24	44,4	44,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 30
Relación de cultura organizacional y el desempeño laboral, según los
trabajadores administrativos, Abancay, 2014



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Como se puede observar en la figura N° 27 y tabla N° 30 el 55.56% y el 44.44% del total de encuestados considera que la cultura organizacional tiene influencia con el desempeño laboral, Con estos resultados obtenidos se puede afirmar que para la mayoría de encuestados los diferentes aspectos culturales como el conocimiento de la misión, el lugar donde desarrollan sus actividades laborales, las interrelaciones interpersonales con sus demás compañeros y todo ello que implique la cultura organizacional tiene influencia con su desempeño laboral dentro de la institución.

Resultados de Hipótesis

Para demostrar la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, la cual es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos. (Hernández Sampieri, 1999).

Planteo de hipótesis general

Ho: La Cultura Organizacional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2013.

Ha: La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2013.

Cuadro N° 31
Correlaciones

		Desempeño Laboral	Cultura Organizacional
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,775**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,775**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor de $P \geq 0.05$, se acepta la hipótesis Nula (H_0)

Si el valor de $P < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a)

Interpretación

- Valor de P: 0,0000
- Valor del coeficiente de relación: 0,775

Como el valor de $P = 000 < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa, por lo que se puede afirmar que existe una correlación entre de la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral. Además como el valor de R es mayor a 0.75 entonces la correlación entre las variables es significativa.

Hipótesis específica 1:

H0: Los componentes visibles de la cultura organizacional no se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA

H1: Los componentes visibles de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA.

Cuadro N° 32
Correlaciones

		Cultura Organizacional	Desempeño Laboral
Cultura Organizacional (componente visibles)	Correlación de Pearson	1	,605**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,605**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor de $P \geq 0.05$, se acepta la hipótesis Nula (H_0)

Si el valor de $P < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alterna (H_a)

Interpretación

- Valor de P: 0,0000
- Valor del coeficiente de relación: 0,605

Como el valor de $P = 0.000 < 0.05$, se acepta la hipótesis alterna, con lo que se puede afirmar que existe una relación entre las variables. Además como el valor de R es mayor a 0.50 entonces la correlación entre las variables es positiva.

Hipótesis específica 2:

H₀: Los componentes no visibles de la cultura organizacional no se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA.

H_a: Los componentes no visibles de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA.

Cuadro N° 33
CORRELACIONES

		Desempeño Laboral	Cultura Organizacional
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Cultura Organizacional (Componentes no visibles)	Correlación de Pearson	,776**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor de $P \geq 0.05$, se acepta la hipótesis Nula (H_0)

Si el valor de $P < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a)

Interpretación

- Valor de P: 0,0000
- Valor del coeficiente de relación: 0,776

Como el valor de $P = 0,000 < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa, con lo que se puede afirmar que existe una relación entre las variables. Además como el valor de R es mayor a 0.75 entonces la correlación entre las variables es significativa.

Hipótesis 3

H₀: Los factores de desempeño laboral no se relacionan significativamente con la cultura organizacional

H_a: Los factores de desempeño laboral se relacionan significativamente con la cultura organizacional

Cuadro N° 34
CORRELACIONES

		Cultura Organizacional	Desempeño Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Desempeño Laboral (factores de desempeño laboral)	Correlación de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor de $P \geq 0.05$, se acepta la hipótesis Nula (H_0)

Si el valor de $P < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alterna (H_a)

Interpretación

- Valor de P: 0,0000
- Valor del coeficiente de relación: 0,764

Como el valor de $P = 0,000 < 0.05$, se acepta la hipótesis alterna, con lo que se puede afirmar que existe una relación entre las variables. Además como el valor de R es mayor a 0.75 entonces la correlación entre las variables es significativa.

Hipótesis 4

H_0 : Los elementos de desempeño laboral no se relacionan significativamente con la cultura organizacional

H_a : Los elementos de desempeño laboral se relacionan significativamente con la cultura organizacional

Cuadro N° 35
CORRELACIONES

		Cultura Organizacional	Desempeño Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,700**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Desempeño Laboral (Elementos de desempeño laboral)	Correlación de Pearson	,700**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla para contrastar la hipótesis

Si el valor de $P \geq 0.05$, se acepta la hipótesis Nula (H_0)

Si el valor de $P < 0.05$, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a)

Interpretación

- Valor de P: 0,0000
- Valor del coeficiente de relación: 0,700

Como el valor de $P = 0,000 < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa, con lo que se puede afirmar que existe una relación entre las variables. Además como el valor de R es mayor a 0.50 entonces la correlación entre las variables es positiva.

Discusión de los Resultados

De acuerdo con el análisis de los datos realizado en la presente investigación se puede observar que el 57.4% de los encuestados considera que el ambiente físico donde desarrolla sus actividades tiene influencia en su desempeño laboral, puesto que al contar con todos los recursos necesarios como materiales y equipos, ellos pueden desempeñar mejor sus funciones logrando que su desempeño laboral mejore.

Según Schein los artefactos, son aquellos que pueden ser percibidos directamente como una parte fundamental de la cultura organizacional la cual tiene relación con el desempeño laboral; es decir los muebles, el espacio físico, los materiales también forman parte de la identidad de una organización; por ello que la mayoría de encuestados considere que estos componentes visibles afecten su desempeño laboral tendría sentido, pues en relación con la teoría estos tienen relación con el desempeño laboral.

Al hacer un análisis de los componentes no visibles, aquellos que no pueden ser observados a simple vista, el personal encuestado respondió que el 44.4% considera que las relaciones interpersonales son importantes dentro del trabajo, además se valoró por la mayoría de encuestados el trabajo en equipo representado por un 57.4%, estos dos componentes son desarrollados dentro de los supuestos básicos descritos por Schein, forman parte importante de la cultura organizacional; aunque son más complejos de determinar, se puede deducir como está orientado el trabajo dentro de la organización, a las relaciones humanas y a la actividad humana.

Por otro lado el 51.9% de los encuestados considera que el reconocimiento laboral es importante, pues sirve como un factor de motivación denominado como factores satisfactores, motivacionales o intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo, la ausencia de estos factores no resultando excesivamente insatisfactoria; sin embargo, la existencia de estos factores induce elevados niveles de motivación que dan resultados laborales. (Chiavenato I. , 2000). En este caso tendría una vital importancia pues incide en el desempeño laboral del personal administrativo.

Los resultados obtenidos por los encuestados el 57.4% considera que el compromiso con la institución es importante debido a que afectaría en el desempeño laboral, además de la competencia y los recursos con el que cuentan, los cuales forman parte de los elementos del desempeño laboral, y de acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de encuestados considera estos temas importantes que deberían ser tomados en cuenta en la institución. Por último, luego de haber obtenido los resultados de la hipótesis, según el coeficiente de relación de Pearson se obtuvo que exista correlación entre las variables, así como en sus dimensiones desarrolladas anteriormente; con lo que se puede decir que ambas variables tienen una relación significativa.

CONCLUSIONES

Primera: La relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral es significativa, de acuerdo al procesamiento de datos y prueba de hipótesis donde el coeficiente de relación es mayor a 0.775 la cual expresa una relación significativa y además, positiva considerable.

Segunda: Los componentes visibles de la cultura, los “artefactos”, tienen una relación significativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA, pues el coeficiente de relación es de 0.605 lo cual indica una correlación positiva media, además de que el 57.4% de los encuestados considera que el ambiente físico donde laboran tienen influencia en su desempeño pues el contar con la infraestructura, materiales, muebles y equipos facilitan el desarrollo sus actividades.

Tercera: Los componentes no visibles, aquellos conformados por los valores y los supuestos básicos, también tienen relación con el desempeño laboral, debido a que según el 44.4% de los trabajadores considera que las relaciones interpersonales tienden a direccionar su comportamiento y por ende su desempeño dentro de la institución, además el coeficiente de relación es de 0.776 el cual indica que existe una relación significativa.

Cuarta: La relación que existe entre los factores de desempeño laboral y la cultura organizacional es de 0.764 el cual indica una relación significativa positiva, además según la percepción de los trabajadores, el 51.9% consideraron que el reconocimiento laboral es importante para un mejor desempeño laboral, de manera similar, las condiciones laborales y la remuneración también influyen en el desempeño laboral.

Quinta: La relación que existe entre los elementos del desempeño laboral, como el compromiso, la competencia y los recursos; tienen relación con la cultura organizacional según el 57.4% de los encuestados considera que el compromiso del personal con la organización es importante pues es un indicador de identificación con la institución donde se labora, adicionalmente la relación que existe entre los elementos del desempeño laboral con la cultura organizacional es de 0.700 el cual indica que existe una relación significativa y positiva.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

Primera: El tema de cultura organizacional debería de considerarse con mayor interés dentro de toda organización, debido a que expresa el sentido de identidad a los miembros de la organización, el cual puede influenciar en el desempeño laboral. Por ello es recomendable que las autoridades de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac tomen en cuenta este aspecto importante.

Segunda: La Dirección de Administración puede hacer mejoras en cuanto a los componentes visibles de la cultura organizacional, las cuales comprenden el ambiente físico donde se desenvuelven las actividades diarias del personal administrativo, los materiales y equipos con los que cuentan, en general, todo aquello que en la organización puede ser identificada a simple vista, pues tienen influencia en el desempeño laboral.

Tercera: La Jefatura de Recursos Humanos y otras oficinas deben continuar fomentando las actividades de recreación deportivas entre otras, en los que el personal pueda interrelacionarse entre sí y crear vínculos de amistad y compañerismo; con la finalidad de reforzar el trabajo en equipo y al mismo tiempo mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Cuarta: Los reconocimientos y recompensas deben optimizarse, tales como resoluciones de felicitación, reconocimientos públicos entre otros, debido a que sirven como motivación para el personal, para que sigan desempeñando de mejor manera sus funciones dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLAIRE, Y., & FIRSIROTU, M. E. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En A. H. otros, *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos* (págs. 193-226). Bogotá, Colombia: Legis.
- ALLAIRE, Y., & FIRSIROTU, M. E. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En A. H. otros, *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos* (págs. 193-226). Bogotá, Colombia: Legis.
- AMORÓS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo*. USAT .
- ANDREW C. CAMPBELL, K. T. (1992). *La Mision de los Negocios: Como conseguir el compromiso de los Empleados*. Ediciones Diaz de Santos.
- BLUTMAN, G. (2009). *Cultura, Comunicación y Clima Organizacional*. *Instituto de investigaciones en Administracion, Seccion de Investigaciones Administrativas* , 24-36.
- CHARAJA, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Perú: Nuevo mundo Puno.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Administracion*. Mexico : Mc Gran Hill.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico : MC Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administracion: Teoria, Proceso, y Practica*. Colombia : Mc Graw Hill.
- CHRISTENSEN. (2004). *Metodologia Experimental*. En H. Sampieri, *Metodologia de la investigacion* (pág. 187). Mexico: Mc Graw Hill.
- DEAL, T. ., & Kennedy, A. A. (1982). *Cultura Corporativa: Ritos y Rituales de la vida Corporativa*. EE.UU: Addison-Wesley.
- DENISON, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: Legis.
- FELCMAN, I., BLUTMAN, G., & PAMES, S. M. (2002). *Cultura organizacional en la Administración Pública de Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.
- GARCÍA, F. (1999). *Elementos y Manifestaciones de la Cultura Organizacional*. *Administrare Hoy N°67* , 18.

- GOODENOUGH, W. H. (1971). *Cultura, lenguaje y sociedad*.
- HELLRIEGEL, D., & SLOCUM, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: Thomson.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, F. C. (1999). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- HERNANDEZ, J. (2007). *Un Diagnóstico de Cultura Organizacional en una Institucion Educativa: El Caso de la SEPI-UPIICSA*. Mexico, D.F: Instituto Politécnico Nacional .
- HERZBERG, F. (1959). *La motivación para trabajar*. Nueva York : John Wiley & Sons.
- HODGE, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Sexta edicion Pearson Education .
- KROEBER, & PARSONS, T. (1958). Los Conceptos de la Cultura y Sistema Social. *La American Sociological Review* , 23.
- MANSILLA, D. R. (1996). *Gestion Organizacional, elementos para el estudio*. México: Universidad Iberoamericana .
- MARTIN, J. (1992). *Cultura en organizaciones: tres perspectivas* .New York: Oxford University Press.
- MARTINEZ, E. I. (15 de 06 de 2012). *Los tres factores del desempeño profesional*. Obtenido de Espacio Impluso Desarrollo y Bienestar: <http://www.espacioimpulso.es/es/articulo-los-tres-factores-del-desempeno-profesional.html>
- MUNCH, L. (1995). *Fundamentos de Administración* . Mexico: Trillas.
- NAGHI, NAMA KFOROOSH MAMAD. (1989). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Limusa.
- NAVARRO, E. D. (1982). *Metodología de Investigación: bibliografica, archivistica y documental*. Mexico: McGraw-Hill .
- PARIENTE, J. L. (2001). *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. Mexico: Miguel Ángel Porrúa.

- PETRI, H. L., & GOVERN, J. M. (2006). Motivación Cognocitiva: Competencia y control . En H. L. Petri, & J. M. Govern, *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones*. New York : Thomson.
- PODESTÁ, P. (2009). *La Cultura en las Organizaciones, Un Fenomeno Central en el Saber Administrativo*. Lima, Peru: Cuadernos de Difusion ESAN.
- QUEIPO, B., & USECHE, M. C. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. VIII, núm. 3 , 486-496.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: Pearson Education.
- ROBBINS, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana,.
- RUIZ, R. U. (2008). *Dirección Empresarial Asistida, Cómo Alinear Estratégicamente su Organización*. Madrid, España : Vision Net .
- SCHEIN, E. H. (2004). *Cultura Organizacional y Liderazgo* . Estado Unidos : John Wiley & Sons, Inc.
- SCOTT, W. R. (1992). *organizaciones racionales, naturales y sistemas abiertos* . Englewood: Prentice - Hall.
- SEPÚLVEDA, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración* , 10- 50.
- SERVIR. (2012). *EL SERVICIO CIVIL PERUANO, Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma*. Peru : PCM, Autoridad Nacional de Servicio Civil .
- STONER, J. (1994). *Administración* . Mexico: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- TAMAYO, M. T. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa.
- TORRE, I. D. (2003). *Impacto de la Formación en la Cultura Cooperativa y en los Resultados*. Madrid - España: Universidad Autonoma de Madrid.

- TORRE, I. D. (2003). Nuevas Profesiones al Servicio de la Sociedad. *Instituto Superior de Formación del Profesorado. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte , Grafo S.A.*
- TORRES, M. C., & FADIÑO, K. S. (2006). Diseño y Validación Mediante Jueces Expertos del Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional. *Universidad de La Sabana , 1- 19.*
- TORRES, M. C., & FANDIÑO, K. S. (2006). *Diseño y Validación mediante Jueces Expertos del Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional.* Chía, Colombia.: Universidad de La Sabana.
- VARELA, O. E., & IRLANDA, J. L. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el Desempeño Laboral y la Productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de Educacion Superior .* México : Omnia.
- ZORRILLA, S. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación .* España: Cal y Arena

Fuentes electrónicas

Conexión ESAN (2013). *La Importancia de Gestionar una buena Cultura Corporativa*. Recuperado el 19 de noviembre del 2013 de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/22/importancia-gestion-buena-cultura-corporativa/>

ECURED (s.f) *Conceptos sobre Cultura Organizacional*. Recuperado el 25 de Julio del 2013 del http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional

EHOW en Español (s. f) *Modelos de Cultura Organizacional, estructura, proceso y control*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013 de http://www.ehowenespanol.com/modelos-cultura-organizacional-estructura-proceso-control-info_185337/

ESTRADA, J. G., PUPO, J. C., RODRIGUEZ, Y. B., & ANDALIA, R. C. (2009) *Cultura y Clima Organizacional: dos compomente para la Productividad Laborad* Scielo, ACIMED V. 20 N.4. Recuperado el 10 de Diciembre del 2013 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext.

HERNÁNDEZ, M., RUIZ, C., & GARCÍA, E. (2008). *La Cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas*. REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos. Recuperado el 10 de Diciembre del 2013 de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=36709505>

LEVISON, Y. O. (2006). *Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior*. Scielo, Investigación y Postgrado v.21 N°.1. Recuperado el 28 de octubre del 2013 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000100006&scrip=sci_arttext

Managersmagazine (2009), *Gerencia y Cultura Organizacional*. Recuperado el 22 de octubre del 2013 de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>

MARTINEZ, E. I. (2012) *Espacio Impluso Desarrollo y Bienestar; Los tres factores del desempeño profesional*. Recuperado el 19 de noviembre del 2013 de <http://www.espacioimpulso.es/es/articulo-los-tres-factores-del-desempeno-profesional.html>

PENSAMIENTO IMAGINATIVO (2004) *Cultura Organizacional: definiciones y tipologías*. Recuperado el 26 de agosto del 2013 de <http://manuelgross.bligoo.com/cultura-organizacional-definiciones-y-tipologias-actualizado>

QUEIPO, Beatriz; USECHE, María Cristina (2002) *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. Revista de Ciencias Sociales (Ve) 2002 VIII (3): Recuperado el 9 de Diciembre de 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>.

RUIZ C, Jocelyne K; SILVA V, Neif G; VANGA A, María G. (2008) *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)* Scielo, Revista Venezolana de Gerencia, V. 13, N. 43: Recuperado el 8 de Diciembre de 2013 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext.

TEORÍA ORGANIZACIONAL (2010). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 13 de noviembre del 2013 de <http://teoriaorganizacional.wordpress.com/cultura-organizacional/>

ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA



Matriz de consistencia

La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac -2013

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Instrumento
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una significativa correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2013.</p>	Cultura organizacional	Componentes visibles	<p>Artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Ritos y Ceremonias. • Tecnología • Muebles 	<p>Tipo: Básico</p> <p>Nivel: Descriptivo-Correlacional.</p> <p>Población: 144, El personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.</p> <p>Muestra: 54</p> <p>Diseño: transaccional descriptivo simple</p>	Entrevista Ficha de Observación
<p>Problema específico</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relacionan los componentes visibles de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA? • ¿Cómo se relacionan los componentes no visibles de la cultura organizacional con los factores de desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA? 	<p>Objetivo Específico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la relación de los componentes visibles de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA • Identificar la relación entre los componentes no visibles de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA 	<p>Hipótesis específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los componentes visibles de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA • Los componentes no visibles se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNAMBA. 		Componentes no visibles	<p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas • Filosofía <p>Supuestos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación humana con la naturaleza. • Naturaleza de la realidad y la verdad • Naturaleza de la naturaleza humana. • Naturaleza de la actividad humana. • Naturaleza de las relaciones humanas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre los factores de desempeño laboral con la cultura organizacional? • ¿Cuál es la relación que existe entre los elementos del desempeño laboral con la cultura organizacional? 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la relación entre los factores de desempeño laboral con la cultura organizacional. • Identificar la relación que existe entre los elementos del desempeño laboral y la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores de desempeño laboral se relacionan significativamente con la cultura organizacional • Los elementos de desempeño laboral se relacionan significativamente con la cultura organizacional. 	Desempeño Laboral	Factores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Reconocimiento • Beneficios sociales 		
				Elementos	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Competencia • Recursos 		

MATRIZ DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



Matriz De Instrumentos para la recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Criterio de Evaluación
Cultura organizacional	Componentes visibles	<p>Artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Ritos y Ceremonias. • Tecnología • Muebles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la UNAMBA? 2. ¿Se siente usted identificado con institución donde trabajar, es decir, la UNAMBA? 3. De acuerdo a las siguientes clasificaciones culturales, determine la correspondiente a la UNAMBA. 4. ¿Cuál es el valor que se practica y se evidencia más en la UNAMBA? 5. ¿La UNAMBA, le brida los materiales y equipos necesarios para realizar mejor sus funciones? 6. ¿Cuáles de las siguientes características, identifican mejor a la cultura organizacional en la UNAMBA? 7. Seleccione e identifique el tipo de cultura organizacional que se manifiesta en la UNAMBA 8. ¿La UNAMBA organiza eventos recreativos, culturales fuera de las horas laborales con el objetivo de fomentar la comunicación entre el personal? 9. ¿Es importante para usted tener relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? 10. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para el logro de objetivos dentro de la institución? 11. ¿Considera que el ambiente físico donde trabaja puede influir en su desempeño laboral? 	Encuestas al personal administrativo
	Componentes no visibles	<p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas • Filosofía <p>Supuestos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación humana con la naturaleza. • Naturaleza de la realidad y la verdad • Naturaleza de la naturaleza humana. • Naturaleza de la actividad humana. • Naturaleza de las relaciones humanas. 		

ENCUESTA

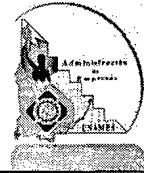




UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Facultad de Administración

Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas



El cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información, que facilitará el desarrollo del trabajo de investigación que lleva como título: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNAMBA – 2013.**

Cabe resaltar que la información suministrada por usted se utilizará sólo con fines académicos y bajo estricta confidencialidad.

Lea Usted con atención y conteste a las preguntas marcando con "x" en una sola alternativa o completando con palabras en las líneas punteadas.

Información general

Edad:

- a) Menos de 21 años
 De 21 a 35 años
 c) De 31 a 45 años
 d) Más de 46 años

Sexo: Femenino b) Masculino

Actividad que desarrolla: *Personal Administrativo*

Tiempo de servicio prestado en la UNAMBA:

- a) Menos de 6 meses. De 1 año a 5 años.
 b) De 6 meses a 1 año. d) Más de 5 años.

Preguntas

1.- ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la UNAMBA?

- a) Si b) No

2.- ¿Está usted identificado con la UNAMBA?

- a) Si b) No

3.- ¿Cuál es el valor que se practica y se evidencia más en la UNAMBA?

- a) Libertad d) Tolerancia
 b) Justicia e) Solidaridad
 c) Democracia f) Ninguno

4.- ¿La UNAMBA, le brida los materiales y equipos necesarios para realizar mejor sus funciones?

- a) Si
 b) No

10.- ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones profesionales por parte de la UNAMBA?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- ~~c) A veces~~
- d) Casi nunca
- e) Nunca

Responda las siguientes preguntas

Donde:

- Totalmente de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Totalmente en desacuerdo = 1

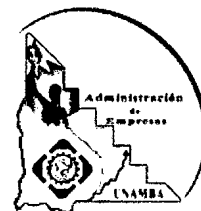
Preguntas	5	4	3	2	1
11.- ¿Considera que es fundamental el cumplimiento de las normas dentro de la institución?	α				
12.- ¿considera que es fundamental que el personal este comprometido con la institución donde labora	α				
13.- ¿Es importante para usted tener relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	α				
14.- ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para el logro de objetivos dentro de la institución?	α				
15.- ¿Considera que el ambiente físico donde trabaja puede influir en su desempeño laboral?	α				
16.- ¿Considera que el reconocimiento laboral es importante dentro de una organización?		α			
17.- ¿Considera usted que su desempeño laboral es debidamente reconocido por la institución?			α		
18.- ¿Considera importante que se preste una mayor atención al personal con el que cuenta una organización?	α				
19.- ¿Conoce usted con claridad las funciones que debe desempeñar en el área de trabajo?		α			
20.- ¿Cree la cultura organizacional de la institución puede influir en su desempeño?	α				

Gracias por su Colaboración.



FICHA DE OBSERVACIÓN





Trabajo de investigación: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC- 2013

Ficha de observación sobre las manifestaciones visibles de la cultura organizacional

Señalar las principales características de la infraestructura y decoración de la sede administrativa de la UNAMBA

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Oficinas adecuadamente distribuidas					
Oficinas adecuadamente amobladas					
Estilo de vestimenta formal					
Decoración (vitrinas, cuadros, plantas, etc.)					
Equipo (computadoras, fotocopiadoras, etc.)					

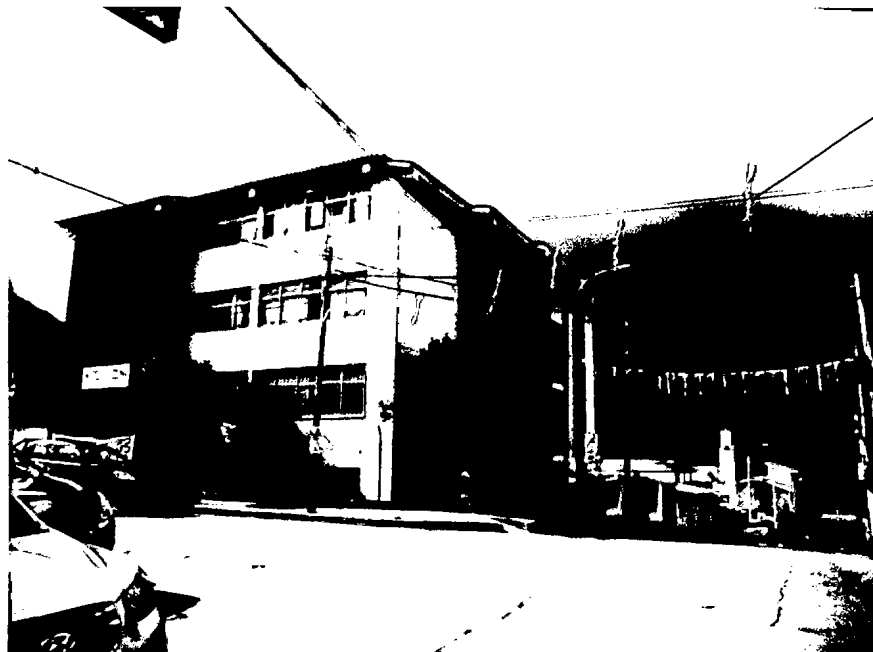


FOTOS



Espacio físico donde se desempeñan las actividades administrativas en la UNAMBA

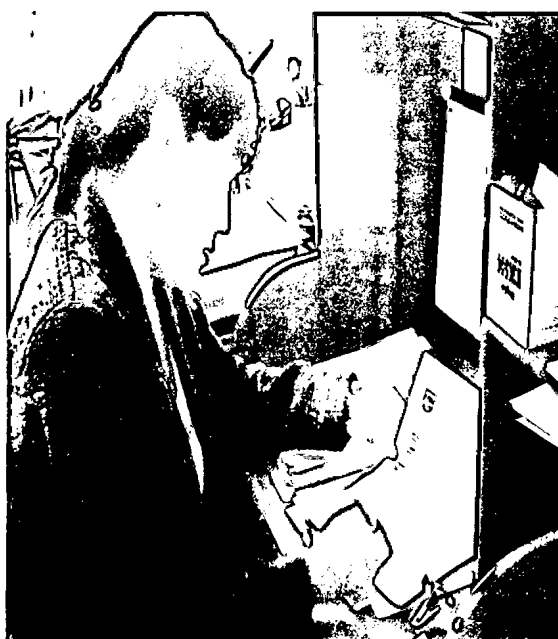
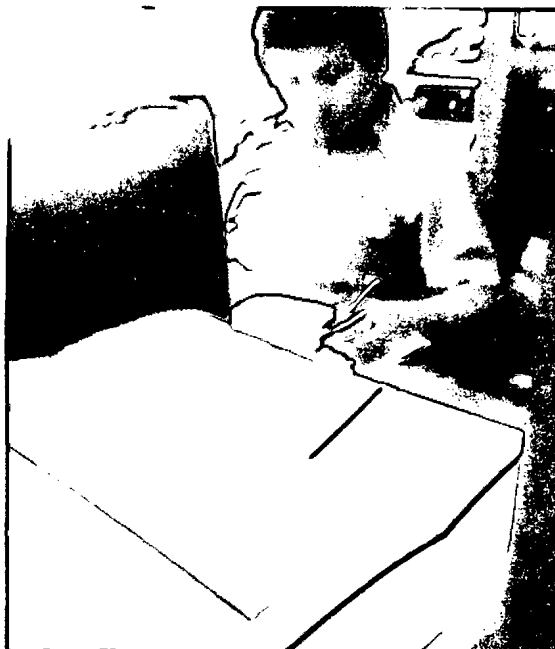
Exteriores



Interiores



Personal encuestado

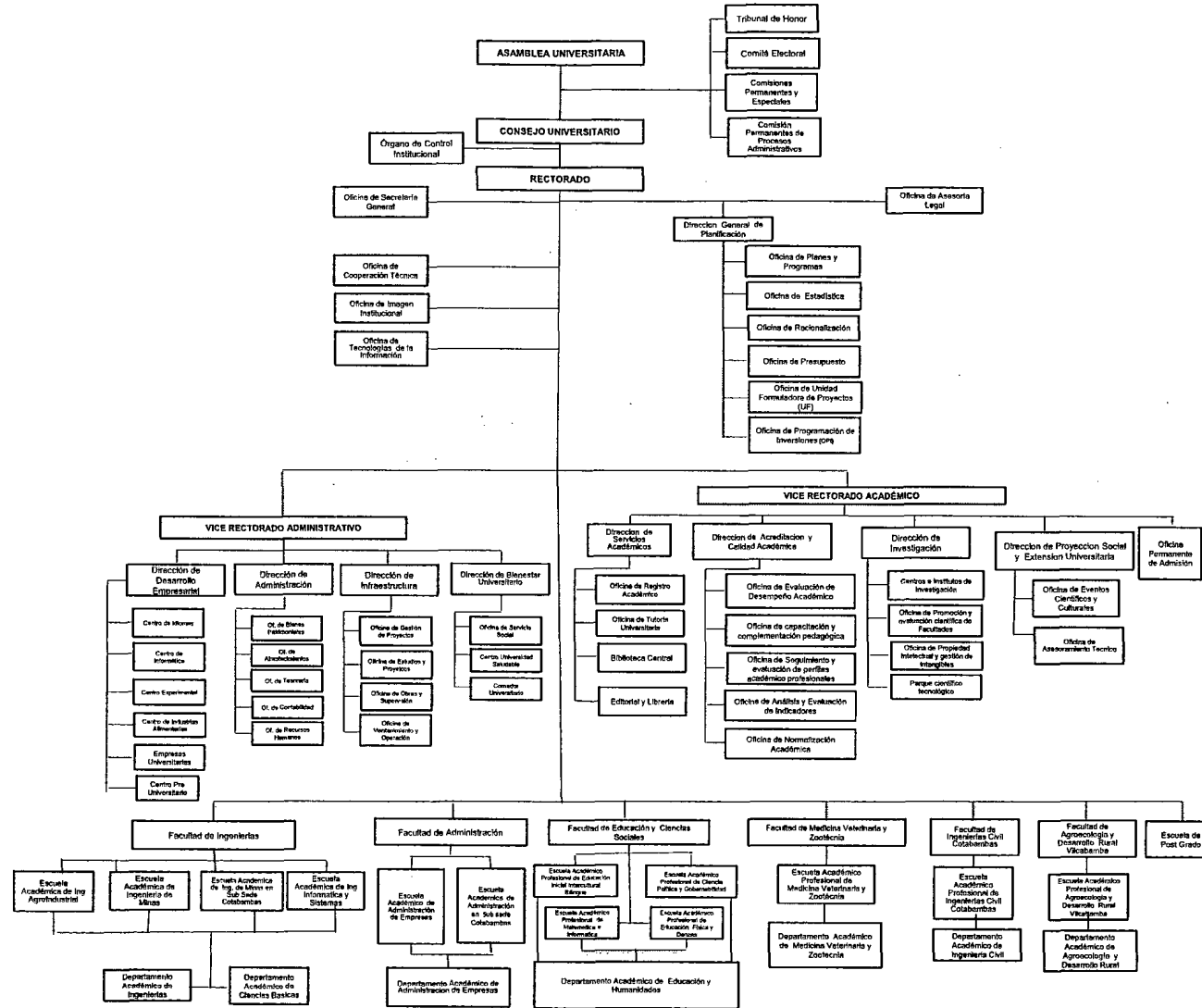


ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC 2012-2013

APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 135-2013-R-UNAMBA, DE FECHA 21 DE MARZO DE 2013



CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL - 2013 (CAP)



CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.		DENOMINACIÓN DE ORGANO : ORGANOS DE CONTROL						
I.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL						
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	Jefe Organo de Control Institucional	539031FP		FP				Designado por CGR
13	Secretaria IV	539031AP	STB	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				1	0	1	
UNIDAD AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y								
14	Auditor IV	539031EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
15	Especialista en Inspectoria II	539031EJ	SPB	SP-EJ	1	1	0	
	Sub total				2	1	1	
UNIDAD DE AUDITORIA ACADEMICA								
16	Auditor IV	539031EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
17	Especialista en Inspectoria I	539031EJ	SPC	SP-EJ	1	1	0	
	Sub total				2	1	1	
	TOTAL ORGANOS DE CONTROL				5	2	3	

FORMATO Nº 1

Nº de Página 003 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE						
I.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE ASESORIA LEGAL						
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	O	P	OBSERVACIONES
18	Abogado IV	539041FP	F-4	FP	1	1	0	Cargo Confianza
19	Secretaria II	539041AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total				2	2	0	
UNIDAD DE ASUNTOS ACADEMICOS Y								
20	Abogado III	539041EJ	SPB	SP-EJ	1	0	1	
	Sub Total				1	0	1	
UNIDAD DE ASUNTOS CONTENCIOSOS								
21	Abogado III	539041EJ	SPB	SP-EJ	1	0	1	
	Sub Total				1	0	1	
	TOTAL OFICINA ASESORIA LEGAL				4	2	2	

Nº de Página 004 de 31

CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE PLANIFICACION							
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DIRECCION DE PLANIFICACION							
22	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
23	Especialista Administrativo IV	539043FP	F-4	EC	1	1	0	Cargo Confianza
24	Tecnico Administrativo II	539043AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total				3	2	1	
	OFICINA DE PLANES Y PROGRAMAS.							
25	Planificador IV	539431EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
26	Planificador III	539431EJ	SPB	SP-EJ	1	1	0	
	Sub Total				2	1	1	
	OFICINA DE PRESUPUESTO							
27	Especialista en Finanzas III	539432EJ	SPA	SP-EJ	1	1	0	
28	Especialista en Finanzas II	539432EJ	SPC	SP-EJ	1	0	1	
29	Técnico Administrativo II	539432AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total				3	2	1	

Nº de Página 005 de 31

CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE PLANIFICACION.							
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	OFICINA DE RACIONALIZACION							
30	Especialista en Racionalizacion IV	539433EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
31	Especialista en Racionalizacion II	539433EJ	SPC	SP-EJ	1	1	0	
	Sub Total				2	1	1	
	OFICINA DE ESTADISTICA E INFORMATICA							
32	Estadístico III	539434EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
33	Estadístico II	539434EJ	SPC	SP-EJ	1	1	0	
	Sub Total				2	1	1	
	OFICINA DE PROYECTOS DE DESARROLLO							
34	Ingeniero III	539435EJ	SPA	SP-EJ	1	1	0	

35	Economista II	539435EJ	SPB	SP-EJ	1	1	0	
	Sub Total				2	2	0	
	TOTAL DIRECCION DE PLANIFICACION				14	9	5	
	TOTAL ORGANOS DE ASESORAMIENTO				18	11	7	

FORMATO N° 1

N° de Página 006 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANO DE APOYO DEPENDIENTES DEL RECTOR						
I.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE SECRETARIA GENERAL						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUNE.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	OFICINA DE SECRETARIA GENERAL							
36	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
37	Especialista Administrativo II	539051FP	F-2	EC	1	1	0	Cargo Confianza
38	Secretaría IV	539051AP	STB	SP-AP	1	1	0	
					3	2	1	
	UNIDAD DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y							
39	Especialista Administrativo I	539051ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
40/41	Técnico Administrativo II	539051AP	STB	SP-AP	2	1	1	
42/44	Auxiliar del Sistema Administrativo II	539051AP	SAA	SP-AP	3	0	3	
	Sub total				6	1	5	
	UNIDAD DE GRADOS Y TITULOS							
45	Especialista Administrativo I	539051ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
46	Técnico Administrativo II	539051AP	STB	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				2	1	1	
	UNIDAD DE PROYECTOS DE RESOLUCIONES							
47	Especialista Administrativo I	539051ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
48	Técnico Administrativo II	539051AP	STB	SP-AP	1	0	1	
	Sub Total				2	0	2	
	TOTAL OFICINA DE SECRETARIA GENERAL				13	4	9	

FORMATO N° 1

N° de Página 007 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL	
ENTIDAD :	UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC

SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANO DE APOYO DEPENDIENTES DEL RECTOR							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL RENUM	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
49	Relacionista Público IV	539052FP	F-2	EC	1	1	0	Cargo Confianza
	Sub Total				1	1	0	
	UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO							
50	Relacionista Público II	539052ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
51	Periodista II	539052ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
	Sub Total				2	0	2	
	UNIDAD DE PRODUCCION AUDIOVISUAL							
52	Periodista II	539052ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
	Sub Total				1	0	1	
	TOTAL OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL				4	1	3	

FORMATO N° 1

N° de Página 008 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DEL RECTOR							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE COOPERACION TECNICA							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUNE N.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
53	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
	UNIDAD DE COOPERACION TECNICA							
54	Especialista Administrativo II	539053ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
	Sub total				2	0	2	
	UNIDAD DE RELACIONES							
55	Especialista Administrativo II	539053ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
	Sub total				1	0	1	
	TOTAL OFICINA COOPERACION TECNICA				3	0	3	
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DEL RECTOR							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	

56	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
UNIDAD DE ANALISIS Y DESARROLLO DE								
57	Ingeniero IV	539054EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
58	Analista de sistema PAD III	539054ES	SPA	SP-ES	1	1	0	
Sub total					2	1	1	
UNIDAD DE REDES Y CONECTIVIDAD								
59	Ingeniero IV	539054EJ	SPA	SP-EJ	1	0	1	
60/61	Técnico en Red I	539054AP	STA	SP-AP	2	1	1	
Sub total					3	1	2	
UNIDAD DE SOPORTE								
62	Técnico Administrativo III	539054AP	STA	SP-AP	1	0	1	
63	Técnico Administrativo I	539054AP	STC	SP-AP	1	0	1	
Sub total					2	0	2	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					8	2	6	
TOTAL ORGANOS DE APOYO DEPEND. DEL					28	7	21	

FORMATO N° 1

N° de Página 009 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DIRECCION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO							
64	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
65	Secretaria III	539055AP	STC	SP-AP	1	1	0	
SUB TOTAL					2	1	1	
OFICINA DE SERVICIOS DE SALUD Y PSICOLOGIA								
66	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
67	Cirujano Dentista III	539551ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
68	Médico IV	539551ES	SPA	SP-ES	1	0	1	
69	Enfermera II	539551ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
70	Psicólogo II	539551ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
SUB TOTAL					5	1	4	
OFICINA DE SERVICIO SOCIAL								
71	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE		1	0	1	Jefe
72	Asistente Social II	539552ES	SPC	SP-ES	1	1	0	

73	Intencionista I	539552ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
74	Capellan I	539552ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
	SUB TOTAL				4	1	3	
	OFICINA DE DEPORTES Y ARTES							
75	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE		1	0	1	Jefe
76/77	Entrenador de Deportes I	539553ES	SPD	SP-ES	2	0	2	
78	Técnico Administrativo II	539553AP	STB	SP-AP	1	0	1	
	SUB TOTAL				4	0	4	
	TOTAL DIRECCION DE BIENESTAR				15	3	12	

FORMATO N° 1

N° Página 010 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DEL VICERECTORADO ADMINISTRATIVO							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE ADMINISTRACION							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DIRECCION DE ADMINISTRACION							
79	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	PPDE
80	Especialista Administrativo IV	539056FP	F-4	EC	1	1	0	Carg.Confianza
81	Especialista Administrativo II	539056ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
82	Técncio Administrativo II	539056AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	SUB TOTAL DIRECCION				4	3	1	
	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS							
83	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
84	Especialista Administrativo IV	539561ES	SPA	SP-ES	1	0	1	
85	Especialista Administrativo II	539561ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
86	Técnico Administrativo II	539561AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total				4	2	2	
	UNIDAD DE EVALUACION Y CAPACITACION:							
87	Especialista Administrativo III	539561ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
88	Especialista Administrativo I	539561ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
	Sub Total Unid. Evaluación Y Capacitación				2	0	2	
	UNIDAD DE REMUNERACIONES Y PENSIONES							
89	Especialista Administrativo III	539561ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
90	Programador de Sistema PAD III	539561AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total Unid. Remuneraciones y Pensiones				2	1	1	
	UNIDAD DE ESCALAFON ,REGISTRO Y ASUNTOS							
91	Especialista Administrativo III	539561ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
92	Técnico Administrativo II	539561AP	STB	SP-AP	1	1	0	

Sub Total Unid. Escalaron, registro y Asuntos Lab.					2	1	1
TOTAL OFICINA DE RECURSOS HUMANOS					10	4	6

FORMATO N° 1

N° de Página 011 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DE LA VICERECTORADO ADMINISTRATIVO							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE ADMINISTRACION							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	OFICINA DE CONTABILIDAD							
93	Contador IV	539562ES	SPA	SP-ES	1	0	1	
94	Contador II	539562ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
95	Técnico en Finanzas II (SIAF)	539562AP	STA	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total Oficina Contabilidad				3	2	1	
	UNIDAD DE INTEGRACION CONTABLE							
96	Contador I	539562ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
	Sub total Unidad Integración Contable				1	0	1	
	TOTAL OFICINA CONTABILIDAD				4	2	2	
	OFICINA DE TESORERIA							
97	Tesorero III	539563ES	SPA	SP-ES	1	0	1	
98	Tesorero II	539563ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
99	Técnico Administrativo II	539563AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	2	1	
	UNIDAD DE PAGADURIA							
100	Tesorero I	539563ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
101	Cajero II	539563AP	STA	SP-AP	1	1	0	
	Sub total de Unidad Pagaduria				2	1	1	
	UNIDAD DE FONDOS							
102	Tesorero I	539563ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
103	Técnico Administrativo II	539563AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total Unidad Fondos				2	1	1	
	TOTAL OFICINA TESORERIA				7	4	3	

FORMATO N° 1

N° de Página 012 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						

I.		DENOMINACIÓN DEL ORGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DE LA VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO						
I.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE ABASTECIMIENTO						
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	OFICINA DE ABASTECIMIENTOS							
104	Especialista Administrativo IV	539564EJ	EC	SP-EJ	1	0	1	
105	Especialista Administrativo II	539564ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
	Sub Total				2	1	1	
	UNIDAD DE ADQUISICIONES Y ALMACEN							
106	Especialista Administrativo II	539564ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
107	Especialista Administrativo I	539564ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
108	Técnico Administrativo II	539564AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	AREA ALMACEN							
109	Especialista Administrativo II	539564ES	SPB	SP-ES	1	1	0	
110	Técnico Administrativo II	539564AP	STB	SP-AP	1	1	0	
111	Técnico Administrativo I	539564AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total Unid. Adquisiciones Y Almacen				6	5	1	
	TOTAL OFICINA DE ABASTECIMIENTOS				8	6	2	
	OFICINA DE BIENES PATRIMONIALES							
112	Especialista Administrativo II	539565ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
113	Técnico Administrativo II	539565AP	STB	SP-AP	1	1	0	
	Total Oficina de Bienes Patrimoniales				2	1	1	
	TOTAL DIRECCION DE ADMINISTRACION				35	20	15	

FORMATO Nº 1

Nº de Página 013 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.		DENOMINACIÓN DEL ORGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO						
I.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA						
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	Dirección de Infraestructura							
114	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
115	Ingeniero IV	539057FP	F-4	EC	1	1	0	
116	Secretaria III	539057AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	2	1	
	Oficina de Estudios y Proyectos							
117	Arquitecto III	539571ES	SPA	SP-ES	1	1	0	
118	Dibujante III	539571AP	STA	SP-AP	1	0	1	

	Sub total				2	1	1	
	Oficina de Obras y Supervisión							
119	Ingeniero III	539572ES	SPA	SP-ES	1	0	1	
120	Tecnico en Ingenieria II	539572AP	STA	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				2	0	2	
	Oficina de Mantenimiento y Operación							
121	Especialista Administrativo I	539573EJ	SPD	SP-EJ	1	0	1	Jefe
122	Técnico Administrativo II	539573ES	STB	SP-AP	1	1	0	
123/127	Tecnico en seguridad II	539573ES	STB	SP-AP	5	1	4	
128/142	Técnico en Seguridad I	539573ES	STC	SP-AP	15	14	1	
143/144	Chofer II	539573ES	STC	SP-AP	2	0	2	
145/148	Trabajador en servicios II	539573AP	SAB	SP-AP	4	0	4	
149/157	Trabajador de Servicios I	539573AP	SAC	SP-AP	9	8	1	
158/160	Artesano II	539573ES	STC	SP-AP	3	0	3	
161/162	Electricista II	539573ES	STB	SP-AP	2	0	2	
163	Mecanico II	539573ES	STB	SP-AP	1	0	1	
	Sub Total				43	24	19	
	TOTAL DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA				50	27	23	
	TOTAL ORGS.APOYO DEPEND. VIC. ADMINIST.				100	50	50	

FORMATO N° 1

N° de Página 014 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DE LA VICERRECTORADO ACADEMICO							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE INVESTIGACION							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN .	CLASIFICACION	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DIRECCION DE INVESTIGACION							
164	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
165	Especialista Administrativo III	539058EJ	SPB	SP-EJ	1	0	1	
166	Secretaria IV	539058ES	STB	SP-ES	1	1	0	
	Sub Total				3	1	2	
	OFICINA DE INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACION							
167	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
	Sub Total				1	0	1	
	OFICINA DE INVESTIGACION INTERFACULTADES							
168	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	
	Sub Total				1	0	1	
	TOTAL DIRECCION DE INVESTIGACION				5	1	4	

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DE LA VICE RECTORADO ACADEMICO							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE PROYECCION SOCIAL							
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DIRECCION DE PROYECCION SOCIAL							
169	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
170	Secretaria III	539059AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				2	1	1	
	OFICINA DE EVENTOS CIENTIFICOS Y							
171	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
172	Asistente en Servicios de comunicaciones I	539591ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
	Sub total				2	0	2	
	OFICINA CENTRAL DE EXTENSION							
173	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
174	Asistente en Servicios de comunicaciones I	539592ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
	Sub total				2	0	2	
	TOTAL DIRECCION PROYECCION SOCIAL				6	1	5	

FORMATO Nº 1

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE APOYO DEL VICERECTORADO ACADEMICO							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE SERVICIOS ACADEMICOS							
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DIRECCION DE SERVICIOS ACADEMICOS							
175	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
176	Secretaria III	539510AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				2	1	1	
	OFICINA DE ADMISION							
177	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe Oficina
178	Especialista en Educacion III	539101ES	SPB	SP-EJ	1	1	0	
	Sub total				2	1	1	
	OFICINA DE CAPACITACION Y EVALUACION							

179	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMIV	PADE	RE	1	0	1	Jefe Oficina
180	Especialista en Educación III	539102EJ	SPB	SP-EJ	1	0	1	
181	Técnico en Impresiones I	539102ES	STB	SP-ES	1	1	0	
Sub total					3	1	2	
OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL								
182	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMIV	PADE	RE	1	0	1	Jefe Oficina
183/189	Bibliotecario II	539103ES	SPD	SP-ES	7	1	6	
190/197	Técnico en Biblioteca II	539103AP	STB	SP-AP	8	4	4	
Sub total Oficina de Biblioteca Central					16	5	11	
OFICINA DE REGISTRO Y ARCHIVOS ACADEMICOS								
198	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMIV	PADE	RE	1	0	1	Jefe Oficina
199/200	Analista de Sistema PAD II	539104ES	SPB	SP-ES	2	1	1	
201/202	Especialista en Archivo III	539104ES	SPB	SP-ES	2	0	2	
203	Técnico Administrativo II	539104AP	STB	SP-AP	1	1	0	
Sub total Oficina Registro y Archivos					6	2	4	
TOTAL DIRECCION SERVICIOS ACADEMICOS					29	10	19	
TOTAL ORGANOS APOYO					40	12	28	
TOTAL ORGANOS APOYO					168	69	99	

FORMATO 1

N° de Página 017 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : DIRECCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
DIRECCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL								
204	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	Director
205	Especialista Administrativo IV	539063FP	F-4	EC	1	1	0	Cargo Confianza
206	Especialista Administrativo II	539063ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
207	Especialista Administrativo II	539063ES	SPC	SP-ES	1	1	0	
208	Secretaria IV	539063AP	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total					5	3	2	
CENTRO DE IDIOMAS								
209	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMIV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
210	Especialista Administrativo I	539631ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
211	Secretaria III	539631AP	STC	SP-AP	1	0	1	
Sub total					3	0	3	
CENTRO PRE UNIVERSITARIO								
212	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMIV	PADE	RE	1	0	1	Jefe

213	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PAIFMV	FATC	RE	1	0	1	
214	Especialista Administrativo I	539632ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
215/216	Técnico Administrativo I	539632AP	STC	SP-AP	2	0	2	
217	Secretaria III	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				6	0	6	
CENTRO DE INFORMATICA E INTERNET								
218	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
219	Especialista Administrativo I	539633ES	SPD	SP-ES	1	0	1	
220	Controlador de calidad PAD II	539633AP	STA	SP-AP	1	0	1	
221	Secretaria III	539633AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				4	0	4	
VIVERO FORESTAL Y FLORICULTURA								
222	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEMV	PADE	RE	1	0	1	Jefe
223	Tecnico Agropecuario III	539634AP	STA	SP-AP	1	0	1	
	Sub Total				2	0	2	

FORMATO N° 1

N° de Página 018 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO		: ORGANOS DE LINEA					
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA		: DIRECCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL					
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	CENTRO EXPERIMENTAL PACHACHACA							
224	Investigador Agrario III	539635ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
225/226	Técnico Agropecuario III	539635AP	STA	SP-AP	2	0	2	
	Sub total				3	0	3	
EDITORIAL Y LIBRERÍA								
227	Especialista Administrativo II	539636ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
228	Tecnico en Impresiones I	539636AP	STA	SP-AP	1	0	1	
	Sub Total				2	0	2	
	TOTAL DIRECCION DESARROLLO EMPRESARIAL				25	3	22	

FORMATO N° 1

N° de Página 019 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						

SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DECANATO							
229	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	1	0	decano
230	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	secretario
231	Secretaria III	539612AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	2	1	
	ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL							
232	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
233	Tecnico en Registro y Archivo II	539631AP	STB	SP-AP	1	0	1	
234	Bibliotecario I	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
235	Secretaria III	539631AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Laboratorio							
236/237	Asistente Administrativo II	539631ES	SPB	SP-ES	2	0	2	
238/239	Tecnico Administrativo I	539631AP	STB	SP-AP	2	0	2	
	Sub Total				8	0	8	
	DEPARTAMENTO ACADEMICO DE							
240	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
241	Secretaria III	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				2	0	2	
	Total				13	2	11	

FORMATO N° 1

N° de Página 020 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL							
N°	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DECANATO							
242	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	decano
243	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	secretario
244	Secretaria III	539612AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	1	2	
	ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL							
245	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	

246	Bibliotecario I	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
247	Tecnico en Registro y Archivo II	539631AP	STB	SP-AP	1	0	1	
248	Secretaria III	539631AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Laboratorio							
249/251	Tecnico en Laboratorio II	539631AP	STA	SP-AP	3	0	3	
252/258	Tecnico en Laboratorio I	539631AP	STB	SP-AP	7	2	5	
	Sub total				14	2	12	
	Unidad de Investigación							
	Centro de Industrias alimentarias							
259	Ingeniero III	539633ES	SPB	SP-ES	1	0	1	
260	Nutricionista II	539633ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
261	Tecnico en Laboratorio II	539633AP	STA	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				3	0	3	
	DEPARTAMENTO ACADEMICO DE INGENIERIA AGR							
262	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
263	Secretaria III	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				2	0	2	
	Total				22	3	19	

FORMATO N° 1

N° de Página 021 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO		: ORGANOS DE LINEA					
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA		: FACULTAD DE INGENIERIA DE MINAS					
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DECANATO							
264	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	1	0	decano
265	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	secretario
266	Secretaria III	539612AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	2	1	
	ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL							
267	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
268	Bibliotecario I	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
269	Tecnico en Registro y Archivo II	539631AP	STB	SP-AP	1	0	1	
270	Secretaria III	539631AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Laboratorios							
271	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
272	Ingeniero II	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	

277/278	Técnico en laboratorio II	539631AP	STB	SP-AP	4	0	4	
	Sub total				10	0	10	
	DEPARTAMENTO ACADEMICO DE INGENIERIA DE M							
277	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
278	Técnico Administrativo I	539632AP	STC	SP-AP	1	1	0	
279	Secretaria III	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				3	1	2	
	Total				16	3	13	

FORMATO N° 1

N° de Página 022 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE EDUCACION							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DECANATO							
280	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	1	0	decano
281	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	secretario
282	Secretaria III	539612AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	2	1	
	ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL							
283	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
284	Técnico en Registro y Archivo II	539631AP	STB	SP-AP	1	0	1	
285	Bibliotecario I	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
	Laboratorio							
286/288	Técnico en Laboratorio II (computación)	539631AP	STC	SP-AP	3	0	3	
289	Secretaria III	539631AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				7	0	7	
	DEPARTAMENTO ACADEMICO DE EDUCACION							
290	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
291	Técnico Administrativo I	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
292	Secretaria III	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				3	0	3	
	TOTAL				13	2	11	

FORMATO N° 1

N° de Página 023 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL

ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO		: ORGANOS DE LINEA					
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE INGENIERIA INFORMATICA Y DE SISTEMAS							
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DECANATO							
293	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	0	1	decano
294	Profesor Principal Tiempo Completo	539PATPMV	PPTC	RE	1	0	1	secretario
295	Secretaria III	539612AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub Total				3	1	2	
	ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL							
296	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
297	Bibliotecario I	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
	Laboratorios							
298/302	Ingeniero II	539631ES	SPC	SP-ES	5	0	5	
303/305	Técnico en Laboratorio II	539631AP	STC	SP-AP	3	0	3	
	Sub Total				10	0	10	
	DEPARTAMENTO ACADEMICO DE INFORMATICA Y							
306	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
307	Técnico Administrativo I	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
308	Secretaria III	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
	Sub total				3	0	3	
	TOTAL				16	1	15	

FORMATO Nº 1

Nº de Página 024 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO		: ORGANOS DE LINEA					
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA							
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	DECANATO							
309	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	1	1	0	decano
310	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	secretario
311	Secretaria III	539612AP	STC	SP-AP	1	1	0	
	Sub total				3	2	1	
	ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL							
312	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	

313	Técnico en Registro y Archivo II	539631AP	STB	SP-AP	1	0	1	
314	Bibliotecario I	539631ES	SPC	SP-ES	1	0	1	
	Laboratorios							
315	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
316/325	Técnico en laboratorio II	539631AP	STA	SP-AP	10	0	10	
326/327	Técnico en laboratorio I	539631AP	STB	SP-AP	2	1	1	
	Sub total				16	1	15	
	Plantas Pilotos de Producción							
328	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
	DEPARTAMENTO ACADEMICO MEDICINA							
329	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPMV	PATC	RE	1	0	1	
330	Técnico Administrativo I	539632AP	STC	SP-AP	1	0	1	
331	Secretaria III	539632ES	STC	SP-ES	1	0	1	
	Sub Total				3	0	3	
	Total				23	3	20	
	TOTAL CARGOS ADMINISTRATIVOS				128	17	111	
	TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO.				331	105	226	

FORMATO N° 1

N° de Página 025 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS							
N°	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
332/333	Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	539PPDEA	PPDE	RE	2	0	2	
334/337	Profesor Principal Tiempo Completo	539PPTCA	PPTC	RE	4	3	1	
338	Profesor Principal Tiempo Parcial	539PPTPA	PPTP	RE	1	0	1	
339-342	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEA	PADE	RE	4	0	4	
343/352	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATCA	PATC	RE	10	10	0	
353	Profesor Asociado Tiempo Parcial	539PATPA	PATP	RE	1	1	0	
354-355	Profesor Auxiliar a Dedicación Exclusiva	539PXDEA	PXDE	RE	2	0	2	
356/385	Profesor Auxiliar Tiempo Completo	539PXTPA	PXTC	RE	30	11	19	
386/390	Profesor Auxiliar Tiempo Parcial	539PXTPA	PXTP	RE	5	3	2	
391/399	Jefe de Práctica Tiempo Completo	539JPTCA	JPTC	RE	9	6	3	
	TOTAL				68	34	34	

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
400/402	Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	539PPDEIA	PPDE	RE	3	0	3	
403/406	Profesor Principal Tiempo Completo	539PPTCIA	PPTC	RE	4	3	1	
407	Profesor Principal Tiempo Parcial	539PPTPIA	PPTP	RE	1	0	1	
408/411	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEIA	PADE	RE	4	0	4	
412/420	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATCIA	PATC	RE	9	9	0	
421	Profesor Asociado Tiempo Parcial	539PATPIA	PATP	RE	1	0	1	
422	Profesor Auxiliar a dedicación Exclusiva	539PXDEIA	PXDE	RE	1	0	1	
423/454	Profesor Auxiliar a tiempo completo	539PXTCIA	PXTC	RE	32	17	15	
455/458	Profesor Auxiliar Tiempo Parcial	539PXTPIA	PXTP	RE	4	2	2	
459/468	Jefe de Práctica Tiempo Completo	539PATCIA	JPTC	RE	10	7	3	
	TOTAL				69	38	31	

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE INGENIERIA DE MINAS							
N° ORDEN	CATEGORIA DOCENTE	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
469/471	Profesor Principal A Dedicación exclusiva	539PPDEIM	PPDE	RE	3	0	3	
472/475	Profesor Principal Tiempo Completo	539PPTCIM	PPTC	RE	4	3	1	
476	Profesor Principal Tiempo Parcial	539PPTPIM	PPTP	RE	1	0	1	
477/480	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PATPIM	PADE	RE	4	0	4	
481/493	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPIM	PATC	RE	13	13	0	
494	Profesor Asociado Tiempo Parcial	539PATPIM	PATP	RE	1	0	1	
495/496	Profesor Auxiliar a Dedicación Exclusiva	539PADEIM	PXDE	RE	2	0	2	
497/528	Profesor Auxiliar Tiempo Completo	539PATCIM	PXTC	RE	32	14	18	
529/532	Profesor Auxiliar Tiempo Parcial	539PATPIM	PXTP	RE	4	0	4	
533/541	Jefe de Práctica Tiempo Completo	539JPTCIM	JPTC	RE	9	5	4	

FORMATO N° 1

N° de Página 028 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE EDUCACION							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
542/543	Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	539PPDEED	PPDE	RE	2	0	2	
544/545	Profesor Principal Tiempo Completo	539PPTCED	PPTC	RE	2	1	1	
546	Profesor Principal Tiempo Parcial	539PPTPED	PPTP	RE	1	0	1	
547/550	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEED	PADE	RE	4	0	4	
551/563	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPED	PPTC	RE	13	13	0	
564	Profesor Asociado Tiempo Parcial	539PATPED	PPTP	RE	1	0	1	
565	Profesor Auxiliar a Dedicación Exclusiva	539PATPED	PXDE	RE	1	0	1	
566/594	Profesor Auxiliar Tiempo Completo	539PATPED	PXTC	RE	29	16	13	
595/599	Profesor Auxiliar Tiempo Parcial	539JPTCED	PXTP	RE	5	4	1	
600/607	Jefe de Práctica Tiempo Completo	539JPTCED	PXTC	RE	8	5	3	
	TOTAL				66	39	27	

FORMATO N° 1

N° de Página 029 de 32

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE INGENIERIA INFORMATICA Y DE SISTEMAS							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
608/609	Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	539PPDEIS	PPDE	RE	2	0	2	
610/613	Profesor Principal Tiempo Completo	539PPTCIS	PPTC	RE	4	2	2	
614	Profesor Principal Tiempo Parcial	539PPTPIS	PPTP	RE	1	0	1	
615/618	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEIS	PADE	RE	4	0	4	
619/626	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATCIS	PATC	RE	8	6	2	

627	Profesor Asociado Tiempo Parcial	539PATPIS	PATP	RE	1	0	1	
628/629	Profesor Auxiliar a Dedicación Exclusiva	539PXTPIIS	PXDE	RE	2	0	2	
630/660	Profesor Auxiliar Tiempo Completo	539PXTPIIS	PXTC	RE	31	18	13	
661/665	Profesor Auxiliar Tiempo Parcial	539PXTCIS	PXTP	RE	5	0	5	
666/673	Jefe de Práctica Tiempo Completo	539JPTCIS	PXTC	RE	8	3	5	
	TOTAL				66	29	37	

FORMATO N° 1

N° de Página 030 de 31

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
I.	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ORGANOS DE LINEA							
I.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
674/675	Profesor Principal a Dedicación Exclusiva	539PPDEM	PPDE	RE	2	0	2	
676/679	Profesor Principal Tiempo Completo	539PPTCM	PPTC	RE	4	2	2	
680	Profesor Principal Tiempo Parcial	539PPTPM	PPTP	RE	1	0	1	
681/684	Profesor Asociado a Dedicación Exclusiva	539PADEM	PADE	RE	4	3	1	
685/692	Profesor Asociado Tiempo Completo	539PATPM	PATC	RE	8	6	2	
693	Profesor Asociado Tiempo Parcial	539PATPM	PATP	RE	1	0	1	
694/695	Profesor Auxiliar a Dedicación Exclusiva	539PXTPI	PXDE	RE	2	1	1	
696/726	Profesor Auxiliar Tiempo Completo	539PXTPM	PXTC	RE	31	16	15	
727/731	Profesor Auxiliar Tiempo Parcial	539PXTPM	PXTP	RE	5	0	5	
732/739	Jefe de Práctica Tiempo Completo	539JPTCM	JPTC	RE	8	5	3	
	TOTAL				66	33	33	
	TOTAL PERSONAL DOCENTE				408	208	200	

FORMATO N° 1

N° de Página 031 de 31

RESUMEN CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL								
ENTIDAD :		UNIVERSIDAD NACIONAL "MICAELA BASTIDAS" DE APURIMAC						
SECTOR :		EDUCACION						
N° ORDEN	DENOMINACION	CODIGO	NIVEL REMUN.	CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		OBSERVACIONES
						O	P	
	TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO				331	105	226	
	TOTAL PERSONAL DOCENTE				408	208	200	
	TOTAL GENERAL				739	313	426	

RESUMEN CUANTITATIVO CAP UNAMBA	Nº	(%)
TOTAL PLAZAS PRESUPUESTADAS(OCUP)	313	42%
TOTAL PLAZAS SIN PRESUPUESTO(PREV)	426	58%
TOTAL NECESARIO	739	100%

CAP PROPUESTO	DE ACUERDO AL D.S . Nº 043-2004-PCM
Cargos Previstos (10% del total de cargos cu	10% de plazas presupuestadas (313) = 31
Plazas Org. de Asesoramiento y de Apoyo =1	Plazas Org. Ases. y Apoyo (20% de total necesario 673) =135

FORMATO Nº 2

Nº de Página

**RESUMEN CUANTITATIVO
DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL**

ENTIDAD	UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC						
SECTOR	:EDUCACION						
ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	CLASIFICACION (2)						
(1)	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE
1)ORGANOS DE GOBIERNO				3		6	7
2)ORGANOS DE CONTROL				4		1	
3)ORGANOS DE ASESORAMIENTO	2			12		3	
4)ORGANOS DE APOYO	4			7	54	82	
4.1DEPENDIENTES.RECTOR	2			2	9	12	
4.1DEPENDIENTES:VICERRECTOR.ADMINISTRATIV	2			2	30	59	
4.2DEPENDIENTES:VICERRECTOR.ACADEMICO				3	15	11	
5) ORGANOS DE LINEA	1				24	70	0
5.1CARGOS ADMINISTRATIVOS	1						
5.2 DOCENTES (FACULTADES)							0
5.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO					24	70	

TOTAL (4)					26	78	162	7
-----------	--	--	--	--	----	----	-----	---

(5) TOTAL PLAZAS OCUPADAS	0
(6) TOTAL PLAZAS PREVISTAS	0
(7) TOTAL GENERAL	0

ANEXO 1

CONTRATOS ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS - CAS

ENTIDAD :	UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC					
SECTOR :	EDUCACION					
CLASIFICACIÓN:						
(1)						
FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE
					16	
TOTAL GENERAL (2)					16	

ANEXO 2

CONTRATOS DE LOCACIÓN DE SERVICIOS CON

ENTIDAD :	UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
SECTOR :	EDUCACION	
Organos o Unidades Orgánicas (1)	Número de Contratos (2)	
1) DIRECCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL	2	
1,1 Centro Pre Universitario		
1,2 Centro de Informática e Internet		
1,3 Centro de Idiomas		
1,3 Centro Experimental Pachachaca	2	