



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS:**

**“EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN  
LA TEORÍA DE SCHEIN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
LA BANDA DE SHILCAYO EN EL AÑO 2012”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:  
ROCHA SANDOVALDIANA CAROLINA JOSEFA**

**ASESOR : Lic. Adm. Mg. HUGO ELÍAS BERNAL LOZANO**

**TARAPOTO – PERU**

**Agosto–2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS:**

**“EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN  
LA TEORÍA DE SCHEIN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
LA BANDA DE SHILCAYO EN EL AÑO 2012”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**ROCHA SANDOVAL DIANA CAROLINA JOSEFA**

**Sustentado y Aprobado el día 24 Agosto de 2015, por los siguientes jurados.**

-----  
Lic. Adm. MSc. Sabino Ayala Villegas  
Presidente

-----  
Econ. Edilberto Pezo Carmelo  
Secretario

-----  
Lic. Adm. Julio Cesar Capillo Torres  
Miembro

-----  
Lic. Adm. Mg. Hugo Elias Bernal Lozano  
Asesor

## **DEDICATORIA**

### **A mis queridos y respetados padres,**

SANTIAGO Y OFELIA, quienes siempre han sido ejemplo en vida y con su inmenso amor, comprensión y apoyo incondicional que me brindaron, hicieron posible la culminación de mi carrera profesional.

**Diana Carolina**

### **A mis queridos hermanos,**

LORENA, CÉSAR Y LUZ ELENA por acompañarme y aconsejarme en todos los momentos difíciles durante la realización de la tesis y por estar siempre junto a mí.

**Diana Carolina**

### **A mis queridos y amados hijos,**

PATRICK Y FLAVIA, por ser el motor y motivo de mi vida, para seguir adelante día a día y ser cada vez mejor persona y seguir luchando en la carrera de la vida y ser mujer de éxito.

**Diana Carolina**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios,**

Todopoderoso que con su poder Incomparable hizo los cielos y la tierra; por darnos vida, inteligencia, paz y felicidad y en especial por haber iluminado mi mente para lograr mis aspiraciones con todo éxito.

**Diana Carolina**

**Mi más profundo y sincero  
agradecimiento**

A todo el personal docente y administrativo  
de la FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS – ESCUELA  
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN -  
UNSM, que han contribuido en mi formación  
profesional y de manera especial a mi  
asesor: LIC. MG. HUGO ELÍAS BERNAL  
LOZANO

**Diana Carolina**

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad, y con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, someto a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis intitulado, **“EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA TEORÍA DE SCHEIN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA BANDA DE SHILCAYO EN EL AÑO 2012”**, con la finalidad de sustentar y de esa manera optar dicho título.

Espero señores del jurado, sepan comprender los errores cometidos en el presente informe, reflejado por la inexperiencia en estos casos, esperando su corrección oportuna, para la aplicación de seguros lineamientos en nuestra vida profesional.

Sirva esta oportunidad para dejar constancia de mi sincero y profundo agradecimiento a mis profesores por sus enseñanzas, comprensión y consejos que de una y otra forma han contribuido a mi sólida formación tanto moral y social como profesional; también hago extensivo este reconocimiento a mis compañeros de promoción, que juntos formamos una amistad y fraternidad tan grande y su recuerdo será siempre el incentivo para nuestro correcto desenvolvimiento y recuperación profesional.

Tarapoto, Agosto 2015

**Diana Carolina Josefa Rocha Sandoval**

Bachiller en Administración

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
A. Dedicatoria	i
B. Agradecimientos	ii
C. Presentación	iii
D. Índice General	iv
E. Índice de Figuras	vi
F. Índice de Cuadros	vii
G. Índice de Gráficos	viii
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Formulación del Problema	1
1.2. Justificación de Estudio	4
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.4. Limitaciones de la Investigación	7
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del Estudio del Problema	8
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos	35
2.4. Hipótesis	39
2.5. Variables de Estudio	39
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</b>	
3.1 Población y Muestra	40
3.2 Tipo y Diseño de Investigación	41
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	42
3.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	42
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS OBTENIDOS</b>	
4.1 Presentación de Datos Generales	43
4.2 Interpretación y Discusión de Resultados	51

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	61
5.2	Recomendaciones	62
	<b>● BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>
	<b>● ANEXOS</b>	<b>66</b>
-	Anexo 01: Test de Evaluación	67
-	Anexo N° 02: Grafico sobre los Salarios	72
-	Anexo N° 03: Grafico sobre las Recompensas	72
-	Anexo N° 04: Grafico sobre la Promoción	73
-	Anexo N° 05: Grafico sobre los Ascensos	73
-	Anexo N° 06: Grafico sobre Trabajo en Equipo	74
-	Anexo N° 07: Grafico sobre Relaciones Humanas	74
-	Anexo N° 08: Grafico sobre la Empatía	75
-	Anexo N° 09: Grafico sobre el Liderazgo	75
-	Anexo N° 10: Grafico sobre la Motivación	76
-	Anexo N° 11: Grafico sobre la Pro Actividad	76
-	Anexo N° 12: Grafico sobre el Talento Humano	77
-	Anexo N° 13: Grafico sobre Mejora Continua	77
-	Anexo N° 14: grafico sobre la Auto Realización	78
-	Anexo N° 15: Grafico sobre Nuevos Conocimientos	78
-	Anexo N° 16: Grafico sobre las Expectativas	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 01: Concepto del Hombre Racional – Económico	23
Figura N° 02: Escala de Calificación para Análisis	47

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 01: Comportamiento	26
Cuadro N° 02: Pensamiento Organizacional	26
Cuadro N° 03: Modelos por Dimensión	26
Cuadro N° 04: Total de Trabajadores	41
Cuadro N° 05: Técnicas de Recolección de Datos	42
Cuadro N° 06: Clasificación de Análisis de Resultados	47
Cuadro N° 07: Análisis de Resultados por Indicadores	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico N° 01 Modelo Racional- económico	43
Gráfico N° 02 Modelo Social	44
Gráfico N° 03 Modelo de Auto-realización	45
Gráfico N° 04 Modelo Complejo	46
Gráfico N° 05 Escala de Calificación en Test	48
Gráfico N° 06 Dimensiones	50

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Formulación del Problema

La frase “Conmigo no hay vainas” responde a la “cultura organizacional”, es decir, a los valores, normas, ideas y creencias que son compartidos por grupos o todos los trabajadores, interactuando unos con otros y es expresada a través de la imagen de la institución de cara a la opinión pública.

Analizar e identificar la cultura de una institución, es importante ya que permite detectar los problemas que allí existen, integrar al personal bajo los objetivos que persigue la institución y formar equipos de trabajo motivados e identificados.

Sin embargo, hay culturas fuertes y débiles y/o negativas, y la forma cómo se dan en cada institución es percibida por la comunidad; una cultura organizacional tiene mediana o larga data y se puede gestionar o cambiar; muy diferente son las situaciones coyunturales o de momento que también se pueden cambiar, en ambos casos con un buen propósito de enmienda, empezando con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo y la reflexión conjunta sobre la misión de la institución.

Una cultura fuerte-positiva es aquella que tiene que ver con valores positivos, el cumplimiento de las normas, la comunicación, la competitividad, la eficiencia, la eficacia y más aún con el liderazgo que va con que la autoridad deba ser respetado por su sobriedad, valorado por su seriedad y querido por su pueblo y sus trabajadores y esto último obviamente no se impone, nace.

Por otro lado, las entidades públicas aquí y en la China tienen normas, reglamentos, manual de funciones, de procedimientos, etc. A los que todos los funcionarios y trabajadores se tienen que someter y cumplir; asimismo dentro de la estructura orgánica aún burocrática en nuestros tiempos,

existen funcionarios y gerentes de línea quienes coordinan, ejecutan y asesoran a sus superiores en los temas de su propia gestión, existen también oficinas de la Control, que hacen el control previo y posterior de la gestión.

Sin duda, en esta crisis interinstitucional, al margen de las consecuencias que podría generar, la peor parte la lleva el Alcalde ya que lo más probable es que haya un arrastre hacia abajo en su popularidad, sumado a otros factores como el lio del jr. Maximiliano Murrieta, lo reclamos del sindicato, de parte de la prensa, la oposición que busca la revocatoria o la vacancia del alcalde, situación que aún por estar en los inicios de su gestión, es posible revertir.

La ciudadanía tiene una percepción de la gestión del Alcalde de la Banda de Shilcayo que va con el síndrome del “lame duck” o pato rengo, como que ha perdido autoridad y no afronta la situación con decisiones firmes, por su lado la autoridad percibe que es acosado por ciertos personajes e instituciones o por la misma prensa; aunque por cierto, en este estrépito, también ha habido “ganancia de pescadores”, principalmente de aquellos que quieren repetir el plato en la municipalidad.

Se espera, pues, que más que situaciones derivadas de una arraigada “cultura organizacional” los hechos se hayan originado por una situación coyuntural entre ambas instituciones y por cierto salvada ya por mediación de la Defensoría del Pueblo, por lo que, resta devolver la confianza a la ciudadanía y tener plena conciencia, luego de esta embarazosa situación, que es necesario una cultura de diálogo franco y transparente a fin de llegar a puntos de entendimiento y concertación, principalmente entre todos los estamentos, unos por obligación moral y otros porque la ley les manda velar por el desarrollo de la Banda de Shilcayo.

Para, (Carlos Rodríguez 2010), Manager Technical de Bayer S.A., menciona que el modelo organizacional del sector público es muy compleja en cuanto a la gestión y coordinación por el gran número de actividades y personas

con roles, profesiones, actividades y expectativas distintas, pero se relacionan en la oferta de servicio.

Para ello, es necesario formular una Propuesta innovadora para gestionar la cultura organizacional en las Municipalidades. Con el fin de definir una política de estado para la, que vaya más allá del mandato de un gobierno, es necesario dotar de una cultura diferente al sector Municipal en el mediano plazo de un marco conceptual orientador.

El trabajo operativo debe ser estable y conducido a un comportamiento predeterminado o predecible. El trabajo también es complejo y debe ser controlado por los operadores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite la estandarización de destrezas, dando origen a una configuración estructural, común en las instituciones públicas.

La dinámica municipal de la Región San Martín da un gran salto con la construcción de infraestructuras y la prestación de varios servicios. Se incorporan tierras urbanas en toda la región, especialmente en la provincia de San Martín en estos años.

La presente investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, entidad pública dedicada a promover, regular las actividades relacionadas al desarrollo urbano y constituye la instancia principal de coordinación a nivel regional de las actividades del sector público municipal con el sector privado; en la actualidad cuenta con 77 trabajadores; entre personal estable 22 y 55 incorporados por Contrato de Administración de Servicios, conformada por 3 Gerencias, desde la parte administrativa, control, asesoría jurídica y contabilidad y soporte técnico.

Se hace necesario desarrollar la investigación en la Municipalidad, por la capacidad de generar escenarios auténticos de desarrollo humano y la atención esté centrada en el mejoramiento continuo de los procesos, convertir a condiciones para la libertad de imaginación, creatividad, innovación, que pueda hacer posible una institución abierta al diálogo, a la

crítica, a la participación responsable, al trabajo en equipo, a la altura de las necesidades y demandas sociales.

Una gran alternativa para ello es a través de una gestión para la innovación y el cambio, es decir, a través de propuestas orientadas a convertir a la Municipalidad distrital de la Banda de Shilcayo en centro de desarrollo integral.

Propósito de la investigación será identificar cada uno de estos aspectos que permitirá conocer los factores que intervienen en la creación de la cultura.

### **Interrogante Genérica:**

En base al planteamiento del problema descrito se formula el siguiente problema a resolver:

**¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional según Schein en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo en el año 2012?**

## **1.2 Justificación del Estudio**

Este trabajo de investigación se sustenta por lo siguiente:

### **➤ Justificación Teórica:**

La presente investigación tiene una gran importancia teórica, debido a que se hace énfasis en el desarrollo de la cultura organización del sector público. Utilizando para ello la Teoría de la Complejidad de Schein propuesta por **Edgar Schein, (1985)**, la cual ayudará a proponer una alternativa de evaluación de la cultura organizacional, previo análisis de la teoría.

### **➤ Justificación Metodológica:**

En el desarrollo de esta investigación se conoció la teoría de la complejidad de Schein.

La metodología que se utilizó en el desarrollo de la tesis, se dio a partir de un diagnóstico e investigación preliminar mediante entrevistas y análisis documentario.

Se utilizó diversos instrumentos de medición y recojo de información: (Guía de entrevista, aplicación de cuestionarios).

➤ **Justificación Práctica:**

El desarrollo y ejecución de esta investigación tendrá una aplicación en la Institución seleccionada como muestra. Esto permitirá a los directivos de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, diseñar una propuesta basada en la teoría de **Schein** que contribuya al desarrollo personal de los trabajadores.

➤ **Justificación Académica:**

De conformidad con el artículo 32, inciso F de la Ley Universitaria N° 23733 y el artículo 20 del Reglamento de Grados y Títulos de la **UNSM** es necesario que como estudiante se elabore un trabajo de investigación científica para obtener el título de Bachiller en sus respectivas escuelas, el cual ayudará a fortalecer y desempeñar mis conocimientos adquiridos durante todo el proceso de aprendizaje.

Además como investigador y política que tiene esta casa universitaria, la investigación planteada tiene un trasfondo de carácter académico, ya que sirve como instrumento de consulta para estudios similares que puedan ser materia de investigación presente y futura, y además sirve como soporte y ayuda en la formación profesional.

- **Es importante.** Ya que permite conocer la situación real, determinar los factores culturales que imperan para el desenvolvimiento de las municipalidades distritales en la Provincia de San Martín.
- **Novedosa.** Por cuanto no se mostraron estudios enfatizados exactamente en las empresas municipalidades distritales de la Provincia de San Martín, mucho menos en sus aspectos culturales.
- **Útil.** Puesto que la presente investigación determinará y explicará la cultura que prevalecen en las municipalidades, previo diagnóstico y de tal manera desarrollar una estructura que sirva como cimiento estratégico para posibles planes y alternativas de fortalecimiento y expansión de las municipalidades distritales



- **Actual.** Ya que las municipalidades distritales es un tema crucial de la realidad actual, muy enfatizada en el país, especialmente en la Provincia, y en el resto del mundo, como en los grandes países desarrollados, por lo cual es preciso y recomendable tocar este tema.
- **Generalizable.** Porque la relación entre los factores determinantes de la competitividad y las empresas industriales es un tema que abarca en primera instancia todo el mundo y varias áreas sociales como la economía, la administración, entre otras.
- **Controversial.** Ya que causa discusión al presentarse una determinada teoría y puntos de vista “antecedentes”, los cuales pueden ser juiciosamente debatibles.
- **Verificable.** Pues se basa en información estadística real, recopilada mediante encuestas y proporcionada de buenas fuentes, además de la utilización de teorías y leyes aceptables, las cuales se puede comprobar en el campo mismo, a través de análisis, procedimientos metodológicos y estadísticos que van a servir en el desarrollo de la presente investigación.
- **De Especialización.** Socio-económico-administrativo, porque el tema de investigación planteado sobre la cultura organizacional, se entrelaza acordemente entre la economía y la administración principalmente.

### 1.2.1. Área del Conocimiento

- ✓ Campo : Ciencias Económicas
- ✓ Área : Dirección estrategia de la empresa
- ✓ Línea : Municipalidades distritales
- ✓ Especificación : De 10 a más Trabajadores.

## 1.3 Objetivos de la Investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar las características de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo según Schein.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer cómo se encuentra la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.
- Conocer las escalas de respuestas de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.
- Evaluar las dimensiones e indicadores de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.
- Conocer el análisis de resultados de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.

### **1.4 Limitaciones de la Investigación**

- Limitación por Cobertura. Sobre las empresas investigadas comprenderá solo el tema de competitividad.
- Limitación por Generalización. Los resultados del presente estudio, serán válidos sólo para las empresas de la Provincia de San Martín y es probable que este estudio se pueda constituir como base para otros estudios adicionales y futuros.
- Limitación del Diseño. El diseño propuesto establece la aplicación del diamante de Michael Porter.
- Limitación del tiempo. El periodo de tiempo a estudiar comprenderá el año 2012.
- Limitación de espacio o territorio. Los resultados del presente estudio, serán válidos sólo para la Región y provincia de San Martín.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del Estudio del Problema

##### TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN A NIVEL MUNDIAL:

El número de investigaciones sobre la cultura organizacional encontradas en los diferentes lugares visitados es limitado. El enfoque utilizado por cada investigador demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema. Por otro lado y específicamente en el Sector Municipal es aún más reducido el número de investigaciones, y mucho menos relacionadas con la Cultura Organizacional.

**Capote, F. (1999)**, En su tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración denominado "*Diagnostico Organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda*". Colombia. Realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó:

1. Que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

**Casas, C. y Echevarría, S. (1999)**, En su Tesis para obtener el Grado de Magister en Salud Publica denominado "*Cultura y el Clima Organizacional en el Centro de Salud Manuel Bonilla*" (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta), Lima-Perú. Con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue

realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó

1. Que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.
2. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

**Símil, Carlos. (2000).** En su Tesis para el optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios denominado *“Estudio de los Factores del trabajo que inciden en la Satisfacción Laboral”*, Uruguay. Donde planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar.

1. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

**Pollack, R. (2001).** En su Tesis para obtener el Título de Licenciado en Economía en la cual plantea dos variables de la cultura organizacional, denominada “*Comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A*”, Lima-Perú. En él realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto. Conclusiones:

1. En la investigación se detectó fallas y carencias en la dinámica de agroindustria San Jacinto S.A...
2. Como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registra y analiza los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional,
3. Identifica asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que medien en su clima organizacional.

**Álvarez, Sh. (2001),** En su Tesis, Para obtener el grado de Maestro en Administración denominada “*La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto Nacional de oftalmología*”, Lima-Perú. Principales conclusiones:

1. Encontró la cultura organizacional del INO es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.
2. En el INO se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio.
3. La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (nombrados - contratados) ha ocasionado la deserción del personal contratado

calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.

4. La cultura institucional es débil, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos.
5. En el INO no existe una visión a largo plazo y la comunicación que prima es la informal-horizontal; las acciones que suceden en el INO son difundidas o especuladas mayoritariamente por los propios compañeros. De las personas que laboran en el INO se podría decir, que la relación con sus superiores y de su mismo nivel es de normal a buena mientras que con los subordinados es de mayor intensidad, pero esta se deteriora cuando se presenta una oportunidad para que ellos manifiesten sus conocimientos; la rivalidad y la competencia también se presentan pero de forma mínima.

## **2.2 Bases Teóricas**

A fin de asignarle fundamentos teóricos a la presente investigación para facilitar su comprensión y el cumplimiento de los objetivos, se desarrollarán conceptos, definiciones y teorías que representan los diferentes puntos de vista y opiniones de diversos autores, la cual se presenta el correspondiente marco teórico que sustenta el desarrollo de la investigación.

### ➤ **Cultura Organizacional.**

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de Compromiso y ofrecer grandes satisfacciones".

**Phegan, F. (1998)**, señala que la vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión, visión de la institución.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y una (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

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, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, **Tom P. y Robert, W.(1997)** consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, **(Hosftede, 1993)** reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

**Granell, J. (1997)**, define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

**Valle, C. (1995)**, establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

**García y Dolan. (1997)**, definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

**Serna, J. (1997)**, "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como 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, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.



Así como menciona, **(Schein, E. 1997)**, concordamos en reconocer que en casi todas las instituciones, se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son:

**(a) el nivel explícito u observable**, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta.

**(b) el nivel implícito de la misma.**

➤ **Desarrollo de la Teoría de Schein**

**Schein, E. (1978)** identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones, a saber:

**1. Concepto del hombre racional-económico.** Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por, **Adam Smith, (1989), Taylor, (1989), y McGregor, (1989)**. Quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo puesto que éste es por naturaleza perezosa y pasivo; por lo tanto éstos son controlados por las empresas quienes a su vez tienen un control sobre las recompensas económicas. En esta concepción los sentimientos del ser humano son irracionales, la cólera, el miedo, la tristeza, alegría por lo tanto tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo. Aquí la motivación es fundamentalmente extrínseca, relacionado con el salario, las recompensas, la promoción y los ascensos.

**Salario.- Chiavenato** señala que el salario (también llamado sueldo) es la suma de Bienes o Dinero que paga el Patrón por un cierto periodo de trabajo o un producto determinado de su trabajo que recibe de forma periódica un trabajador

**Las recompensas.-** Una recompensa es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo, así lo señala **Dale Yoder**.

**La promoción.-** Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un trabajador en una posición mejor pagada, con mayor

responsabilidad y a nivel más alto dentro de la empresa, tal como lo señala **Ricardo Candela Casas**.

**Los ascensos.- Gregorio Billikopf Encina**, señala que un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la rotación de puestos y los traslados son reasignaciones laterales; los descensos de categoría representan una disminución de jerarquía; y las cesantías (despido basado en un paro involuntario o de fin de temporada) eliminan empleados

**2. Concepción basada en el hombre social.** Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por **Elton Mayo (1993)**, los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las persona intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales aun cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad. Esto se puede evidenciar en los estudios sobre clima organizacional, relaciones humanas, Empatía, Auto estima, trabajo en equipo, aspectos que son externos, pero que contribuyen a que los individuos se encuentren satisfechos.

**3. Concepción basada en el hombre que el autor realiza.** Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades, aptitudes y experiencias por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere

un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto tiene que ver con los estudios sobre el liderazgo, la motivación, pro actividad y gestión del talento humano.

**La motivación.-** La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, señala **Dale Yoder**.

**Pro actividad.- Víctor Frank**, es quien acuño la frase y es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

**Gestión del talento humano.-** se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente según **Darwin Ruiz Marquillo**.

- 4. Concepción basada en el hombre complejo.** Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores explica por sí solas el comportamiento complejo y simple, a la vez, del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto es el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de

renovación de sus integrantes. Esto se relaciona con la mejora continua, la autorrealización, la motivación intrínseca y todo aquello que está relacionado con el avance voluntario del sujeto.

#### ❖ **Modelo de Edgar Schein**

**García y Dolan. (1997)**, Indica que la ambigüedad entre los niveles sugeridos por Schein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá el éxito de la organización. El éxito en las instituciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y que normalmente se encuentran mencionadas en el Plan Operativo; además se hace necesaria la presencia de una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia, niveles de apoyo, trabajo en equipo. Los factores citados constituyen según, **(Armstrong, Arthur.1991)** "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia".

Definitivamente consideramos que la cultura organizacional es aprendida por los miembros de la institución; y que así como lo indica Schein, este proceso se da de dos formas:

**a) Modelo de Trauma:** en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.

**b) Modelo de Refuerzo positivo:** en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

La cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se

comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son:

**Valores organizacionales:** conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores;

**Estilo gerencial:** la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar." **Armstrong, Arthur. (1991)**. Pese a presentarse esa dificultad, pensamos que la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la Alta Gerencia y/o dirección.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

- a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración.
- b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos.
- c) Analizar el clima organizacional.

**d)** Analizar el estilo de gerencia.

**e)** Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un estilo de gerencia con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión. Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..."; mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." de la organización.

#### ❖ **Teoría de Schein del Hombre Complejo**

La Teoría de Schein se fundamenta en:

**a) por naturaleza**, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior. La

naturaleza del ser humano se encuentra en la motivación producto de las carencias, en este aspecto busca satisfacerlas, pero al satisfacer las primeras también se generan otras necesidades, por ejemplo, si tiene sed buscara agua para saciarla, al encontrar el agua y tomarla, se presentara alguna otra necesidad como el cumplir con su trabajo asignado.

**b) las necesidades, una vez satisfechas,** pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas. Las necesidades son satisfechas temporalmente, el hambre se sacia para un determinado tiempo, la necesidad de sueño, de seguridad y de dinero se da también por un tiempo determinado, luego esas necesidades volverán a presentarse.

**c) las necesidades varían,** por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias. Las necesidades van variando de acuerdo al tiempo, cuando somos niños buscamos algunas cosas o actividades como el juego como una necesidad que nos motiva a salir de casa o quedarse en algún parque o lugar de diversiones, cuando jóvenes serán otras las necesidades propias de la edad y de nuestros intereses, del mismo modo en nuestra vida adulta también tenemos otras necesidades, centradas en la familia, en nuestra formación o nuestra vida laboral.

**d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad** y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. El administrador efectivo considera que todos tienen diferentes necesidades y eso está en función del tiempo, de las circunstancias

y de la historia personal de cada sujeto. Se percibe a todos con condiciones, capacidades, destrezas e intereses diferentes, esto los engloba en llamarlos necesidades.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Con relación al tema de la motivación concuerdo con las teorías de Schein del Hombre Complejo, la pirámide de Maslow y de los factores de Herzberg.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tiene un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de las necesidades, características, condiciones de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de



su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

- **Principios de la Teoría de Schein**

- El capital humano es el recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres.
- Las emociones en los individuos se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas.
- El sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde el punto de vista positivo para alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando si ésta se convierte en coraje genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

- **Proceso de Desarrollo en la Teoría de Schein**

En este proceso se pueden distinguir cuatro etapas:

**Etapas 1.-** Negación o impacto inicial en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado. Se produce cuando el sujeto se encuentra ante una situación nueva y no tiene una respuesta elaborada para ello.

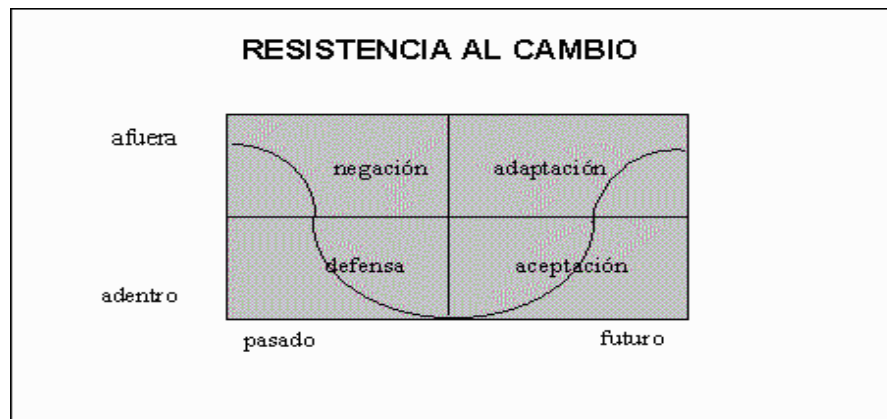
**Etapas 2.-** Defensa, el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación. Esto es el momento de la respuesta común que el sujeto tiene ante una situación presentada, aun no elabora otras posibilidades, sin embargo puede

iniciar un proceso de aceptación de esta nueva situación sin todavía dar respuesta alguna.

**Etapa 3.-** Aceptación, en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades. Es el momento de la búsqueda de otras alternativas, otras respuestas que permite desarrollar algunas destrezas y habilidades nuevas. Sin encontrar aun la respuesta adecuada.

**Etapa 4.-** Adaptación o asimilación, cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a su vida y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización. Aquí el sujeto encontró la respuesta adecuada y ya forma parte de su repertorio de respuestas en cuanto le permite adaptarse a esta nueva situación.

**Figura N° 01:** Concepto del hombre racional-económico.



**Fuente:** Schein, E. (1978)

En este proceso es muy importante el papel que juega el departamento de recursos humanos para que entre las etapas de negación y defensa realice un trabajo de sensibilización e información acerca de los cambios organizacionales así como

proporcione las herramientas y conocimientos necesarios para el caso.

Aquí es importante reconocer las diferentes causas de la resistencia, mismas que se pueden agrupar en tres niveles:

- 1. Resistencias ligadas a la personalidad:** hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.
- 2. Resistencias ligadas al sistema social:** conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.
- 3. Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, credibilidad del agente de cambio.**

En suma, los elementos anteriores nos permiten señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y darán características específicas a ésta.

- **La Importancia de la Capacitación en la Teoría de Schein**

Cuando se habla de capacitación en relaciones humanas a veces se incurre en el error de proporcionarla a un sólo nivel, por ejemplo al personal de ventas, sin embargo la capacitación en esta perspectiva debe ser a todos niveles, puesto que estamos requiriendo organizaciones inteligentes, sanas, creativas y para ello se requiere de líderes responsables de formar este tipo de organizaciones, donde la gente expanda continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, donde sea responsable de su aprendizaje.

En el intento por conservar la posición de la empresa en ocasiones se piensa en cambiar a la organización o el estilo gerencial sin antes cambiar los patrones de comportamiento individuales , es por esto que el departamento de recursos humanos no sólo deberá

enfocarse al cambio de actitudes organizacionales, sino que deberá empezar por el cambio de actitudes personales, por ejemplo, pueden tomarse como parámetros para cambiar los hábitos personales un profundo compromiso interior, esto es, la actitud de estar dispuestos a pagar el precio que sea necesario para lograrlo, debe aprovecharse la primera oportunidad para utilizar la nueva práctica, técnica o hábito y por último no permitir ninguna excepción puesto que esto llevaría a continuos fracasos. Siguiendo estos lineamientos,

Los siguientes tres rasgos de carácter son esenciales para la grandeza que constituye la plataforma necesaria para una organización inteligente:

- Integridad, valor que se asigna al individuo mismo y que se refiere a que lo que se piensa, habla y actúa está en perfecta armonía;
- Madurez que se define como el equilibrio entre la valentía que se concentra en obtener resultados finales y la consideración que tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las personas que tienen intereses en la empresa;
- La mentalidad de abundancia que de ella emana un sentido profundo de valor y de la seguridad personal y da como resultado un reconocimiento, un beneficio y una responsabilidad compartida, es decir, no solamente es uno el que piensa y otro el que actúa, sino que todos piensan y actúan hacia una misma visión, todos pueden hacer cada vez mayor la tensión creadora entre la realidad actual y la visión.

En términos generales los valores en los individuos y en las organizaciones tendrán que cambiar de una postura individualista y cerrada a una de trabajo en equipo, de mayor apertura; podríamos enlistar algunos cambios en los valores en cuanto al comportamiento, al pensamiento y al nivel organizacional.

➤ **VALORES**

**Cuadro N° 01 COMPORTAMIENTO**

<b>DEL PASADO</b>	<b>AL FUTURO</b>
CO-DEPENDENCIA	INTERDEPENDENCIA
MIEDO/TEMOR/ANSIEDAD	CONFIANZA/ASOMBRO
COMPETITIVO	COOPERADOR
CONCENTRADO EN PROBLEMAS	CONCENTRADO EN LA OPORTUNIDAD
CONSERVADOR/TRADICIONAL	EVOLUCIONARIO

**Fuente:** Schein, E. (1978)

**Cuadro N° 02 PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL**

<b>DEL PASADO</b>	<b>AL FUTURO</b>
LOGICO/RACIONAL	CREATIVO/IMAGINATIVO
CERTIDUMBRE	CURIOSIDAD
RESPONDIENDO/REACCIONANDO	INICIANDO/ANTICIPANDO
COMPARANDO CON EL PASADO	VIVIENDO EL PRESENTE
DEDUCTIVO	INDUCTIVO

**Fuente:** Schein, E. (1978)

**Cuadro N° 03 MODELOS POR DIMENSION**

<b>DEL PASADO</b>	<b>AL FUTURO</b>
ADMINISTRACION/OBJETIVOS	LIDERAZGO/VISION
JERARQUICO	ORGANICO/HORIZONTAL E INTEGRADO
COMPETENCIA INTERNA	ACTITUD COOPERATIVA
FALLAS/CULPAS	APRENDIZAJE/APOYO
DIVISIONES FUNCIONALES Y AREAS PROPIAS	GRUPOS INTEGRADOS A LAS TAREAS

**Fuente:** Schein, E. (1978)

Retomando todo lo anterior se puede concluir que la sensibilización, el manejo de sentimientos y el autoconocimiento son elementales para que las organizaciones sean menos neuróticas (**Gallardo, 1995**), que puedan interactuar fácilmente con los cambios constantes que se imponen hoy; es de gran importancia que dentro de los programas de capacitación esté contemplado un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo (bajo estas condiciones), trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación asertiva, etc., y seguramente con ello se abrirán los canales de comunicación y se romperá con viejas estructuras que impiden el flujo continuo de la creatividad, no se puede caer en la dicotomía de esto o aquello, sino en decir, esto y aquello pueden solucionar los problemas.

El contexto que se vive en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo a fin de analizar cómo se desarrollan estos últimos en esta organización municipal. La cultura puede ser evidenciada a plenitud en los trabajadores antiguos que la conforma, esta fue aprendida por ellos a través de la rutina, por el quehacer diario, básicamente porque la mayoría tiene como supuestos básicos al empirismo, pues al comenzar a trabajar desconocían casi totalmente las funciones del puesto que ocupaban; además cabe mencionar que no existe una cultura definida pues al consultar a este grupo de referencia sobre lo que implica la cultura organizacional y los valores que comparten entre compañeros, se hacen presente actitudes divagadoras al respecto, sólo aquellos trabajadores que han llevado cursos de administración y gerencia dieron respuestas acertadas y concretas sobre la importancia de la cultura en la organización y ven con gran preocupación los acontecimientos que suceden con el personal contratado por falta de una adecuada proyección cultural. Esa proyección disminuiría en un gran porcentaje las conductas de enfrentamientos, apatía e indiferencia entre el personal contratado y el nombrado además de la actitud de las Gerencias que según los diferentes autores son las que marcan el clima que se vive en la institución. Corrigiendo esto se elevaría los niveles de eficiencia del personal.

Si la Municipalidad requiere de personal contratado para poder cumplir su misión, ésta debe al igual que todas las organizaciones, sembrar en cada uno de los trabajadores contratados la afinidad, identificación y motivación hacia las actividades realizadas y que repercutan en el bienestar de la organización, esta situación podría ocurrir a través de un efectivo programa de desarrollo cultural que permita acrecentar y validar el contrato psicológico de éstos con la organización, esto en el caso de los empleados contratados antiguos; y en el caso de los nuevos empleados transmitirles todo lo que implica trabajar en la municipalidad.

Sí el nuevo trabajador no comparte los aspectos presentados en el proceso de inducción de la organización, estará en libertad de desistir su admisión a la misma. Con relación a este último punto es importante acotar que realmente es nulo el porcentaje de candidatos que al entrar a la institución hayan desistido de su intento ya que la actual crisis laboral obliga aceptar los puestos de trabajo no importando las condiciones bajo las cuales se trabaja, aunado a esto se hace presente la poca exigencia de la organización ante la selección y contratación de recursos humanos calificados y altamente efectivos ya que en su mayoría éstos son recomendados por políticos o por el personal nombrado que ya tiene tiempo en la organización y que tiene cierto poder.

Por la falta de una efectiva proyección cultural de la organización hacia su personal en general, los climas de trabajo en cada una de las áreas y dependencias que conforman la Municipalidad.

Bien se pudo observar en las diferentes teorías propuestas sobre la cultura organizacional la importancia del reconocimiento por la labor efectuada, al haber un reconocimiento hay una motivación y al individuo aflorar ese factor intrínseco se siente en capacidad de asumir cualquier reto de trabajo; en ese momento la organización reporta ganancias, puesto que las metas trazadas y los objetivos proyectados serán logrados a cabalidad para cumplir la misión.

### ❖ **Elementos Culturales que inciden en la eficacia del personal en la Municipalidad.**

El término cultura organizacional, como bien se citó en uno de los apartes de este trabajo de investigación es de reciente data, por lo que la institución que estudiamos no posee un documento único que maneje de manera explícita la cultura de la misma; sin embargo los comportamientos de los diferentes grupos de referencia que integran a la organización (nombrados y contratados) dejan ver, a todo aquel que conviva con ellos en la organización, aspectos culturales que de una manera u otra inciden en la eficacia del personal, específicamente en el grupo del personal contratado.

Se logró a través de la observación directa y la convivencia con ambos grupos, identificar algunos elementos culturales que repercuten en la eficiencia del personal. Entre los elementos culturales identificados para el personal se citan los siguientes:

- **La alta rotación de los directivos en los cargos administrativos de la organización:** este personal dura aproximadamente como máximo, 6 meses en cada cargo que desempeña, de los cuales durante tres meses sus actividades como jefes o directores, se centran en conocer los procesos de la dependencia. Cuando el personal está listo para desempeñar de manera efectiva su labor administrativa, es cambiado de área hacia otra de la misma institución. Toda actividad que haya iniciado el directivo durante su gestión se ve truncada y pierde dirección, puesto que el personal que llega al cargo no le ve relevancia al trabajo iniciado y en proceso de desarrollo, por lo que es olvidado y archivado.
- **Direccionamiento Organizacional basado en normas y encasillamiento de procedimientos:** es bien sabido por todo aquel que conoce las instituciones gubernamentales, la rigidez de las normas y procedimientos con las que se rigen; pero también es de conocimiento de todo el personal, que esas normas y procedimientos no son actualizados y en muchas ocasiones obstaculizan la labor administrativa de quienes trabajan en la organización; llevando esto a desarrollar la burocracia dentro de la



misma; el incumplimiento del órgano regular puede ocasionar sanciones en el personal. Sin embargo, la burocracia de los procedimientos administrativos ha llevado a satisfacer las necesidades a través de medios alternos, el amiguismo y el compadrazgo llevan al personal en el común de los casos a violentar los procedimientos.

- **Estilos de Comunicación:** este elemento cultural de la organización ejerce una gran influencia en la eficacia del personal. Los estilos de comunicación de la organización se caracterizan por ser descendentes, ascendentes y lateral, en cuanto a los canales por donde fluye la información se determinan en redes formales en la que se sigue la cadena de autoridad y comunicados de trabajo y redes informales: mejor conocidas como el rumor. Los rumores en la organización se conocen con el término de bolas que no son controladas por la alta dirección y la mayoría de las veces obedece a servir a los intereses de quienes la hacen rodar en la organización. Los rumores desestabilizan los climas de trabajo, puesto que crean en la oficialidad incertidumbre sobre el direccionamiento que se seguirán en la organización, esa misma incertidumbre es extensible a todo el personal. La comunicación no es utilizada como una herramienta generadora de cambio, por el contrario es utilizada conscientemente o inconscientemente para generar temor a través de la crisis.
- **Formación Académica:** este aspecto está determinado por la naturaleza de la formación que poseen los administrativos y los asistenciales, además de la formación de los otros profesionales. Esa formación, muchas veces empírica, ha influido en gran proporción en los niveles de eficacia del personal antes citado, ya que el trato del personal nombrado hacia el personal contratado, en la mayoría de los casos, es rígido y poco comunicativo, aunándose a esto la personalidad del trabajador que depende en alto grado de la formación familiar.
- **La emisión de órdenes apresuradas y los límites de tiempo para la entrega de trabajos:** para la autora, este es uno de los

elementos integradores de la cultura organizacional que afecta sobre manera al personal. La premura con que deben ser entregados los trabajos, crea ambientes tensos que llevan a crear malestar entre el personal, ello debido a lo rápido que deben ser entregados los trabajos, por lo rápido que se debe pensar y actuar llegándose a trabajar horas extras que no son remuneradas ni reconocidas a través de incentivos que estimulen la motivación de los trabajadores.

- **La resistencia al cambio:** una de las características que identifican es la resistencia al cambio, el incorporar doctrinas y procedimientos nuevos que no estén contemplados en su normativa legal o procedimientos administrativos vigentes, son negados si ello implica trabajar más de lo debido, planteándose excusas de que no pueden aplicarse por lo complejo del sistema. Esta resistencia genera malestar en el personal profesional contratado, ya que este es un personal que constantemente se encuentra en búsqueda de nuevos conocimientos, se actualizan y siempre están a la vanguardia del conocimiento; cuando se intenta aplicar en la organización lo aprendido para mejorar los procesos, siempre hay obstáculos que coartan la conducta pro-activa del personal limitándose entonces a cumplir la normativa existente, generándose en este grupo de referencia el no compromiso con la organización.
- **Asignación de trabajos a personas no especialistas en el área:** actitud de amiguismo y compadrazgo llevan a las Gerencias a designar personal profesional contratado para ejecutar trabajos de la organización en áreas que no son su especialidad, generando malestar en el personal especialista en el área y sobre todo deficiencia en el resultado.
- **El no cuestionar los razonamientos de los superiores aunque estén errados:** ello está determinado por la naturaleza de la organización, esto refleja el valor organizacional del respeto por el superior; esto a llevado a un proceso de toma de decisiones jerarquizado en el que el superior siempre tiene la razón y la última

decisión es la de él. Esta característica repercute en el personal contratado, ya que muchas de las decisiones tomadas afectan de forma directa o indirecta a este grupo, bien sea positivamente o negativamente.

En cuanto a los elementos culturales del personal, que en su mayoría son condicionados por los elementos culturales, se citan los siguientes:

1. **El conformismo:** ante la negación al cambio, el personal asume actitudes conformistas adaptándose a una serie de irregularidades administrativas dentro de la organización.
2. **La apatía y la desidia hacia los trabajos encomendados:** es evidente en un considerable porcentaje del personal. Los factores citados son productos de la burocracia de los procesos administrativos; el valor agregado en los trabajos es escaso.
3. **La relativa participación en las ceremonias de la organización:** al citar esta característica se evidencia la debilidad del contrato pactado existente entre la organización y sus miembros.

Los elementos culturales identificados y explicados repercuten en los climas de trabajo de forma directa ya que ellos hacen que el personal conviva en la organización en un clima organizacional poco favorable. Debe recordarse que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización; en la forma que los trabajadores perciben a la misma, así será su identificación, productividad y satisfacción en la actividad desempeñada.

#### ❖ **Tendencias de la "cultura organizacional " en el contexto internacional.**

Las instituciones públicas son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su cultura organizacional (**Bartell, Jhon 2003**): objetivos confusos y difíciles de medir; marcada diversidad disciplinar y cultural tanto interna como

externa; diferencias entre el personal de confianza y de carrera que dificultan la resolución de problemas. En suma, el entorno en el que se desarrollan la función pública es altamente complejo, cambiante y exigente.

Los cambios exigidos a la organización obedecen a la necesidad de seguir prestando un servicio acorde con las necesidades de la sociedad actual y ello le ocasiona conflictos como los señalados por **(Hargreaves, Dawe 1990)**: “la cultura de una organización pública, como la dirección regional agraria de San Martín, se encuentra en un proceso de cambios permanentes, en función a la política nacional y regional.

La resolución de conflictos organizativos originados por estos cambios es lo que determina la supervivencia y adaptación de la función pública. Es precisamente la cultura organizacional la que permite resolver este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al medio que la rodea.

La importancia estratégica de la cultura organizacional en cualquier tipo de organización e institución es evidente. No en vano es uno de los temas más recurrentes en las revistas especializadas en aspectos organizativos. **Beugeldijk, Koen y Noorderhaven (2006); Braga, (2006); Livari y Huisman, (2007).**

Así pues, aunque la cultura organizacional es un tema ampliamente estudiado, considerables dificultades conceptuales continúan socavando el estatus del concepto. La variedad de perspectivas teóricas desde las que la cultura ha sido estudiada en el ámbito organizativo, ha añadido (más que resolver) más confusión y complejidad alrededor del concepto. En este sentido, los investigadores han optado por realizar uniones de conceptualizaciones existentes, en base a una teoría integrada de cultura organizacional. **Ogbonna y Wilkinson (2003).**

### ❖ Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo, como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por, **(Chiavenato, Idalberto 1994)**, es la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocadas hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: " la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..."; " la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita". "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y Si los objetivos que se traza la organización se han alcanzados .Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe

ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, es definida por **(Dessler, 1993)**, como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa, **(Chiavenato, Idalberti 1994)** es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos", buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas con la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

## **2.3 Definición de Términos Básicos**

### **1.- Asesoría jurídica**

La Asesoría Jurídica es aquella que se encarga de ofrecer la información a quien lo necesite para solventar temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos en materia de Derecho, ocupando todas las ramas de la misma. (<http://asesoriasjuridicas.es/>)

### **2.- Comportamiento**

En psicología, antropología y biología, comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten. La ciencia que estudia la conducta y el comportamiento animal es la etología y la ciencia que estudia la conducta

desde el punto de vista de la evolución es la ecología del comportamiento.(<http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>).

### **3.- Destrezas**

La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida.

Lo más habitual es llegar a ser diestro en algo tras un largo proceso. Cuando empezamos a familiarizarnos con una cosa nueva (pongamos por caso una herramienta tecnológica), en un primer momento no lo hacemos con precisión. De hecho, es habitual pasar por varios niveles. Al principio, lo manejamos con cierta torpeza y paulatinamente vamos conociendo el artilugio. Finalmente, podemos alcanzar una verdadera pericia.(<http://definicion.mx/destreza/>)

### **4.- Desarrollo urbano**

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran. La publicación más importante sobre desarrollo humano es el Informe Anual Mundial sobre el Desarrollo Humano del PNUD.

(<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/operations/projects/overview.html>)

### **5.- La cultura**

Es un término que tiene muchos significados interrelacionados. Por ejemplo, en 1952, Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn compilaron una lista de 164 definiciones de “cultura” en Cultura: Una reseña crítica de conceptos y definiciones. En el uso cotidiano, la palabra “cultura” se emplea para dos conceptos diferentes:

- Excelencia en el gusto por las bellas artes y las humanidades, también conocida como alta cultura.

- Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo. (Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn 1952)

## **6.- La satisfacción**

La satisfacción, del latín satisfactio, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio. (<http://definicion.de/satisfaccion/>)

## **7.- La revocatoria**

La revocatoria del mandato -también llamado Referéndum revocatorio o Recallelection- es un procedimiento de participación civil y político por el cual el cuerpo electoral, como titular de la Soberanía popular y a través del sufragio, puede remover a un funcionario electo antes de expirar el período para el cual fue seleccionado para ser el presidente o alcalde de Unpueblo ociudad.

([https://es.wikipedia.org/wiki/Revocatoria\\_del\\_mandato](https://es.wikipedia.org/wiki/Revocatoria_del_mandato))

## **8.- La Defensoría del Pueblo**

La Defensoría del Perú es un órgano constitucional autónomo creado por la Constitución de 1993. Tiene sede en la ciudad de Lima, capital de la República y tiene representación en todo el territorio peruano.

El nacimiento del Ombudsman o Defensor del Pueblo se remonta a más de 200 años atrás en Suecia, en donde surgió como una entidad de origen parlamentario con el encargo de velar por la buena administración pública en favor de los ciudadanos.

La Defensoría del Pueblo en el Perú fue creada por la Constitución Política de 1993, como un organismo constitucionalmente autónomo, para defender los derechos fundamentales, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal, así como la eficiente prestación de los servicios públicos en todo el territorio



nacional.([https://es.wikipedia.org/wiki/Defensor%20del\\_Pueblo\\_del\\_Peru](https://es.wikipedia.org/wiki/Defensor%20del_Pueblo_del_Peru))

### **9.- La competitividad**

La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio con una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.(<https://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>)

### **10.- Mejoramiento continuo**

Da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. Abell, D. (1994),

### **11.- Manual de funciones**

El Manual de Organización y Funciones, es un instrumento de gestión técnico normativo de forma institucional que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal, como también formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.(<http://www.munlima.gob.pe/>)

### **12.- Norma.**

Una norma jurídica es una regla dirigida a la ordenación del comportamiento humano prescrita por una autoridad cuyo incumplimiento puede llevar aparejado una sanción. Generalmente, impone deberes y confiere derechos.(<http://definición.de/norma/>)

### **13.- Sobriedad**

Sobriedad, del latín sobrietas, es la cualidad de sobrio. Este adjetivo refiere a una persona que no está bajo los efectos del alcohol o a aquel o aquello que no tiene adornos superfluos y que, por lo tanto, resulta moderado y templado.(<http://definicion.de/sobriedad/>)

### **14.- Valores**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.(<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>)

## **2.4 Hipótesis**

La evaluación de la cultura organizacional según la teoría de Schein, influye positivamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de la Banda de Shilcayo en el año 2012.

## **2.5 Variables de estudio.**

**2.5.1 Variable Independiente:** La presente investigación tiene como variable independiente Evaluación de la cultura organizacional, según la teoría de Schein.

**2.5.2 Variable Dependiente:** La presente investigación tiene como variable dependiente Rendimiento laboral de los trabajadores.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Población y Muestra

##### **Población del estudio:**

La población en el estudio estuvo constituida por los 77 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo.

##### **Muestra del estudio:**

El método de muestreo utilizado es el probabilístico, de tipo estratificado y por asignación proporcional, porque vamos a establecer la distribución proporcional de la población y aplicaremos esta distribución a su tamaño muestral para conformar estratos de acuerdo a la clasificación de sus diversas actividades.

La muestra se determinará utilizando la fórmula general siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)E^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

$z = 1.65$  (Valor de Z al 90% de confianza).

$p = 0.2$  (Probabilidad de obtener éxito).

$q = 0.8$  (Probabilidad de obtener fracaso).

$N = 77$  (Tamaño de la población).

$E = 0.05$  (Error de muestreo).

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.2)(0.8)(77)}{(77 - 1)(0,05)^2 + (1.65)^2 (0.2)(0.8)} = 59$$

$n =$  de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo.

**Cuadro N° 04 Total de Trabajadores**

<b>Nº</b>	<b>DENOMINACION</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>1</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>PROFESIONALES</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>TECNICOS</b>	<b>48</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>59</b>

**Fuente: Datos proporcionados por la unidad de personal del municipio**

### **3.2 Tipo de Diseño de Investigación**

#### **Tipo**

La presente investigación de acuerdo a la clasificación propuesta por **MENDEZ – Namihira(Mormontoy, 1995)**, se ajusta a un tipo de estudio descriptivo de corte transversal, dado que se recogerá información acerca de las unidad de análisis, en este caso de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo

#### **Método**

Los métodos aplicados para el desarrollo de la presente investigación son el analítico y el deductivo, así como métodos estadísticos que permitirán indicar y sintetizar el comportamiento de la variable, además de conocer los hechos reales del estudio en cuestión.

#### **Diseño**

- **Según la Manipulación de las Variables:**Diseño Descriptivo o No Experimental.
- **Según su Descripción:** Descriptivo Simple

#### **Dónde:**

RX : Evaluación de la Cultura Organizacional.

T : Estudios Teórico de Schein

RC : Realidad Cambiada de la Cultura Organizacional

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

**Cuadro N° 05 Técnicas de Recolección de Datos**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE INFORMANTE</b>
<b>Entrevista</b>	Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador	Guía de entrevista.	Gerentes y Jefes de Área de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo.
<b>Encuesta</b>	Es una técnica que busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado	Guía de cuestionario	Colaboradores de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo.
<b>Fichaje</b>	Consiste en registrar los datos que se van obteniendo.	Fichas textuales.	Libros especializados, tesis, artículos, informes.

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos**

El procesamiento de datos será efectuada de una forma manualmente pero con la ayuda del programa de Excel, y también utilizando las técnicas de:

- ❖ Gráficos de barras
- ❖ Histogramas de frecuencias
- ❖ Cuadro de distribución de frecuencias

## CAPITULO IV

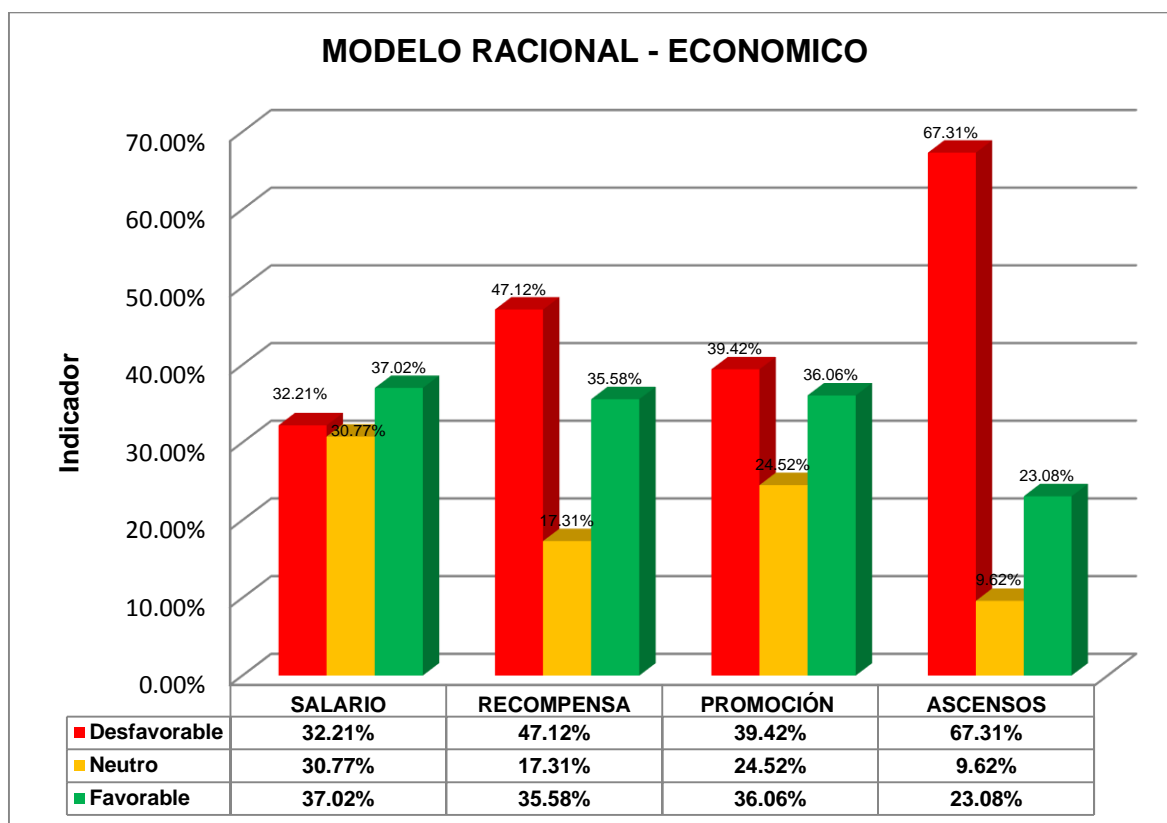
### RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1 Presentación de Datos Generales

Conocer cómo se encuentra la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.

Para conocer cómo se encuentra la cultura organizacional actual desde las dimensiones e indicadores que nos plantea Edgar Schein se aplicó una encuesta a 59 personas (población muestral), todos ellos trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, divididos por su denominación estructural la cual a continuación en forma general se muestra la forma de análisis desarrollado, donde se resume los resultados en porcentajes(%), mostrando si la Cultura Organizacional de la institución de investigación es favorable, neutro y desfavorable.

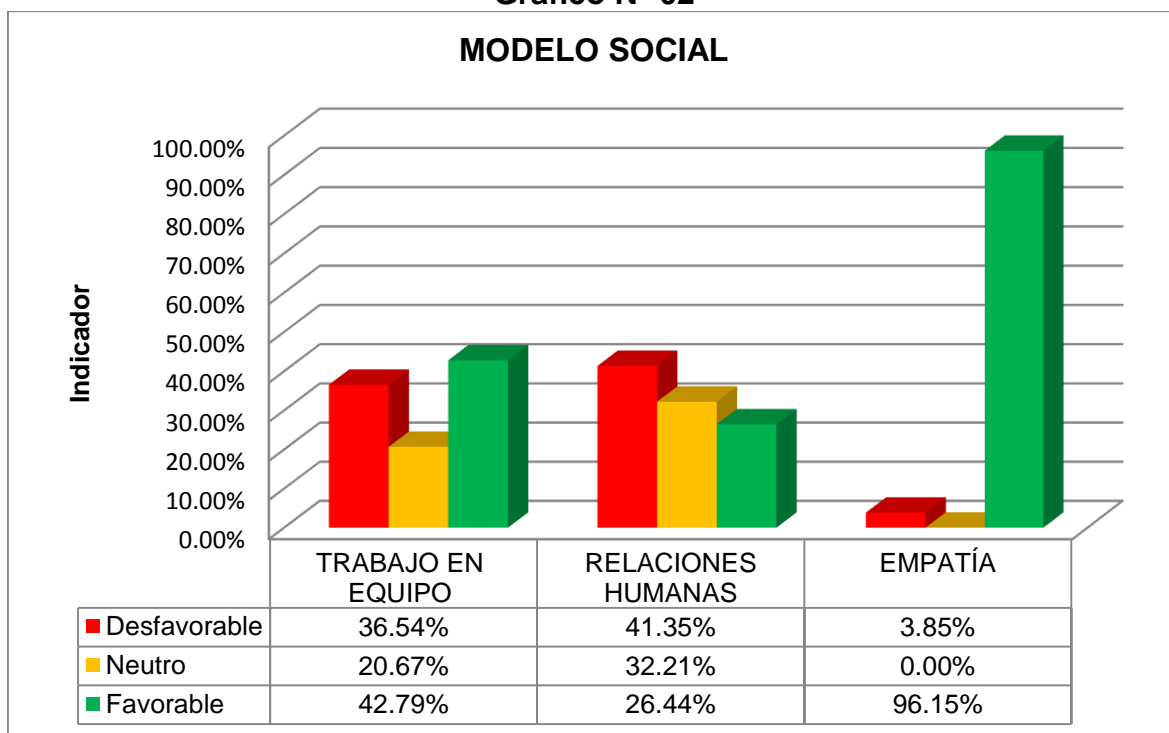
**Grafico N° 01**



**FUENTE:** Elaboración propia.

Se evaluaron las dimensiones de la cultura organizacional basada en la teoría de la complejidad de Schein, en la dimensión Modelo racional Económico que evalúa el salario, el 37.02% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 19 personas aprueban el salario dentro de esta dimensión, mientras que él y el 32.21% de manera desfavorable. En el indicador recompensa, 35.59% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 19 personas aprueban la recompensa dentro de esta dimensión, mientras que el 47.12% de manera desfavorable. En el indicador promoción, 36.09% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 19 personas aprueban la promoción dentro de esta dimensión, mientras que el 39.42% de manera desfavorable. En el indicador ascensos, el 23.08% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 17 personas aprueban los ascensos dentro de esta dimensión, mientras que el 67.31% opinan de manera desfavorable.

**Grafico N° 02**



**FUENTE: Elaboración propia.**

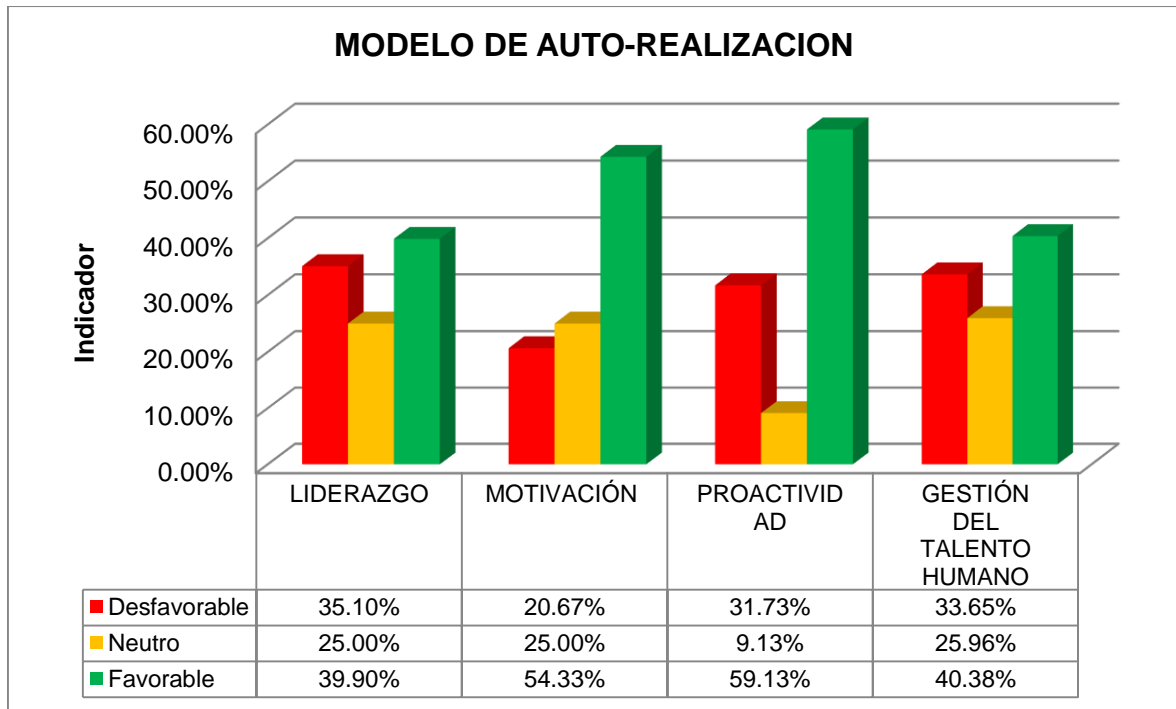
Se evaluó la dimensión del modelo social basada en la teoría de la complejidad de Schein, en la dimensión Modelo social que evalúa el trabajo en equipo, el 42.79% de los trabajadores de la MDBSH

respondieron favorablemente, en promedio 23 personas aprueban el trabajo en equipo de esta dimensión, mientras que el 36.54% de manera desfavorable.

En el indicador Relaciones humanas, el 26.44% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 17 personas aprueban las relaciones Humanas dentro de esta dimensión, mientras que el 41.35% de manera desfavorable.

En el indicador empatía, del 100% de los trabajadores encuestados de la MDBSH el 96.15% respondieron favorablemente en promedio 48 personas aprueban la empatía dentro de esta dimensión y solo un 3.85% desapruban.

**Grafico N° 03**



**FUENTE: Elaboración propia.**

Se evaluaron las dimensiones de la cultura organizacional basada en la teoría de la complejidad de Schein, en la dimensión Modelo de autorrealización que evalúa el liderazgo, el 39.90% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 21 personas aprueban el liderazgo dentro de esta dimensión, mientras que él y el 35.10% de manera desfavorable.

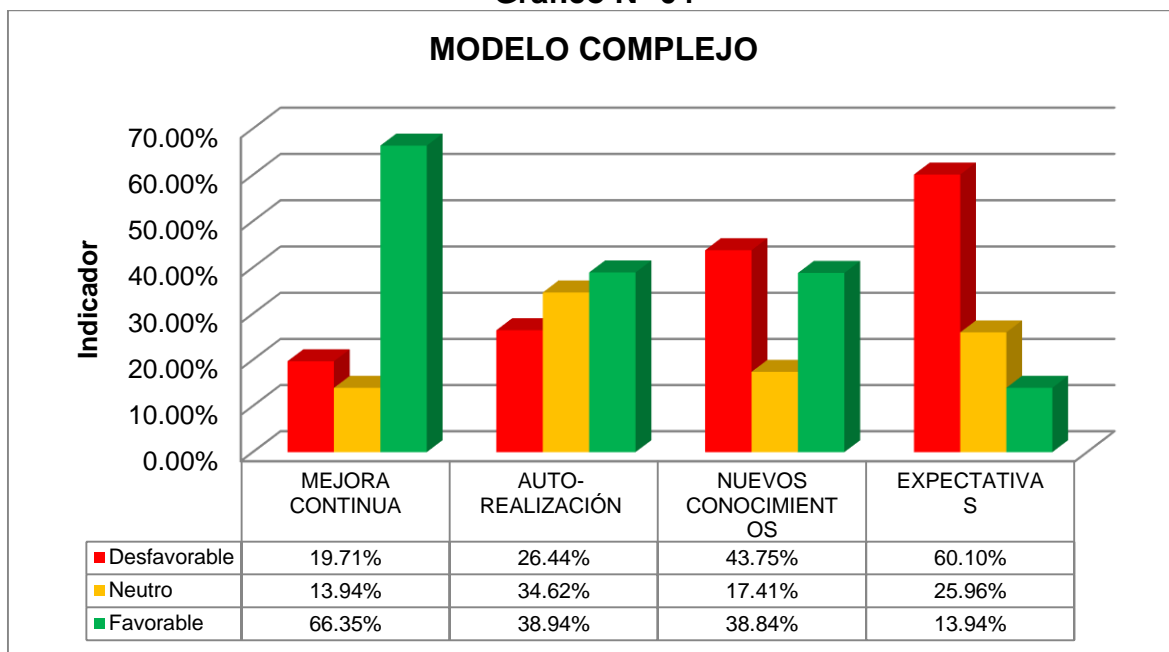


En el indicador motivación, 54,33% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 27 personas aprueban la motivación dentro de esta dimensión, mientras que el 26.67% de manera desfavorable.

En el indicador Proactividad, 59.13% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 26 personas aprueban la proactividad dentro de esta dimensión, mientras que 31.73% de manera desfavorable.

En el indicador gestión del talento humano, el 40.38% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 20 personas aprueban la gestión del talento humano dentro de esta dimensión, mientras que el 33.65% opinan de manera desfavorable.

**Grafico N° 04**



**FUENTE:** Elaboración propia.

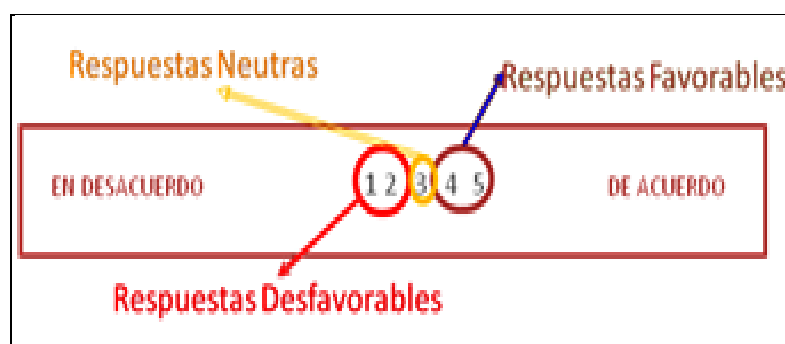
Se evaluaron las dimensiones de la cultura organizacional basada en la teoría de la complejidad de Schein, en la dimensión Modelo complejo que evalúa la Mejora Continua, el 66.35% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 28 personas aprueban la mejora continua dentro de esta dimensión, en tanto 19.71% lo consideran desfavorable.

En el indicador autorrealización, 38.94% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 18 personas aprueban la autorrealización dentro de esta dimensión, mientras que el 26.44% de manera desfavorable.

En el indicador Nuevos Conocimientos, 38.84% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 23 personas aprueban los nuevos conocimientos dentro de esta dimensión, mientras que el 43.75% de manera desfavorable.

En el indicador expectativas, el 13.94% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 09 personas aprueban las expectativas dentro de esta dimensión, mientras que el 60.10% opinan de manera desfavorable.

**Figura N° 02: Escala de calificación para análisis**



**Fuente:** Schein, E. (1978)

❖ **Análisis de Resultados**

Para la forma de interpretación de los resultados se utilizó la siguiente clasificación, la cual se muestra en el siguiente gráfico:

**Cuadro N° 06: Clasificación de análisis de resultados**

<b>% de Respuestas Favorables</b>	<b>Clasificación</b>
>75%	Clara Fortaleza
>50% - ≤ 75%	Moderada Fortaleza
> 20% - ≤ 50%	Oportunidad de Mejora
0 a 20%	Alerta

Fuente: elaboración propia

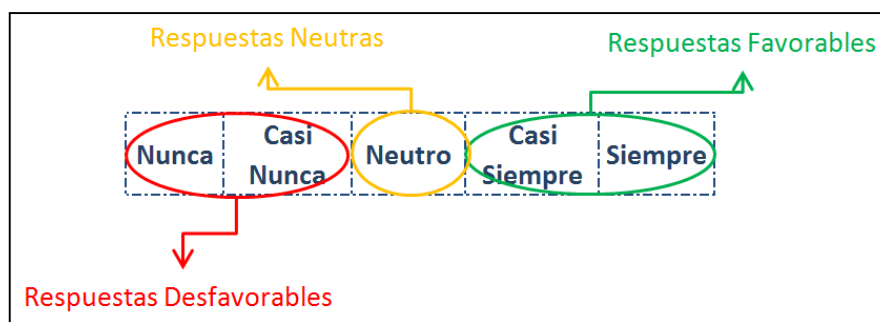
**Conocer las escalas de respuestas de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.**

❖ **Escala de respuestas**

La escala de calificación a utilizar para el análisis de los resultados, es la que se muestra en los siguientes gráficos; ello nos permitirá calificar de tres formas:

1. Respuestas Favorables: Representado por la opción Siempre (valorizado 5) y Casi Siempre (valorizado 4). La cual representa que existe una buena cultura organizacional.
2. Respuestas Neutras: Representado por la opción De vez en cuando (valorizado 3). La cual significa que está en dudas si existe o no una buena cultura organizacional.
3. Respuestas Desfavorables: Representado por la opción Casi Nunca (valorizado 2) y Nunca (valorizado 1). La cual representa que no existe una buena cultura organizacional.

**Gráfico N° 05: Escala de calificación en test**



Fuente: elaboración propia

Desfavorable	Neutro	Favorable
--------------	--------	-----------

DIMENSION	REFERENCIA		
MODELO RACIONAL - ECONÓMICO	46.51%	20.55%	32.93%
MODELO SOCIAL	27.24%	17.63%	55.13%
MODELO DE AUTO- REALIZACIÓN	30.29%	21.27%	48.44%
MODELO COMPLEJO	37.50%	22.98%	39.52%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>35.39%</b>	<b>20.61%</b>	<b>44.00%</b>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

- ❖ Como se observa en el gráfico la dimensión donde existe una **Moderada fortaleza** de la Cultura Organizacional, respecto a las demás es el **Modelo Social**, con un 55% de valoración.
- ❖ Mientras las dimensiones de la Cultura Organizacional, donde existen una **Oportunidad de Mejora**, es el Modelo Racional (36%), Modelo de Autorrealización y Modelo Complejo (34%).
- ❖ En resumen, la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo presenta una **Moderada Fortaleza (40%)** respecto a su Cultura Organizacional actual, siendo esto en gran medida favorable para la institución.

**Evaluar las dimensiones e indicadores de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.**

**Cuadro N° 07: Análisis de Resultados por Indicadores**

		Desfavorable	Neutro	Favorable
DIMENSION	INDICADOR	REFERENCIA		
MODELO RACIONAL - ECONÓMICO	SALARIO	32.21%	30.77%	37.02%
	RECOMPENSA	47.12%	17.31%	35.58%
	PROMOCIÓN	39.42%	24.52%	36.06%
	ASCENSOS	67.31%	9.62%	23.08%
MODELO SOCIAL	TRABAJO EN EQUIPO	36.54%	20.67%	42.79%
	RELACIONES HUMANAS	41.35%	32.21%	26.44%
	EMPATÍA	3.85%	0.00%	96.15%
MODELO DE AUTO- REALIZACIÓN	LIDERAZGO	35.10%	25.00%	39.90%
	MOTIVACIÓN	20.67%	25.00%	54.33%
	PROACTIVIDAD	31.73%	9.13%	59.13%
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33.65%	25.96%	40.38%
MODELO COMPLEJO	MEJORA CONTINUA	19.71%	13.94%	66.35%
	AUTO-REALIZACIÓN	26.44%	34.62%	38.94%
	NUEVOS CONOCIMIENTOS	43.75%	17.41%	38.84%
	EXPECTATIVAS	60.10%	25.96%	13.94%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>35.93%</b>	<b>20.81%</b>	<b>43.26%</b>

Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

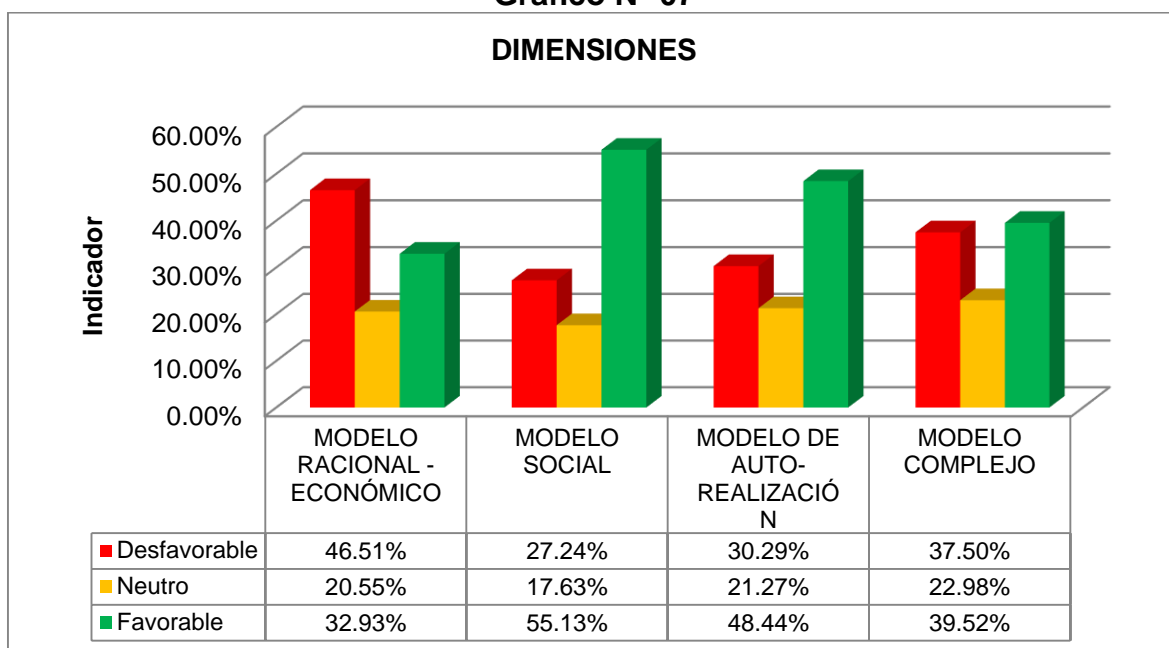
- ❖ Como se observa en el gráfico el indicador de Cultura Organizacional con mayor valoración por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la

Banda de Shilcayo, es la **Empatía (100%)** de la **Dimensión Modelo Social**, donde ese indicador se traduce en una **Clara Fortaleza**.

- ❖ Los otros indicadores de Cultura Organizacional evaluados y que presentan una **Moderada Fortaleza** en la organización son: Mejora Continua (66.35%) y Proactividad (59.13%).
- ❖ Los indicadores evaluados que presentan la necesidad de mejorar y **Oportunidad de Mejora** en la organización son: Relaciones Humanas (26.44%), Autorrealización (38.94%), Gestión del Talento Humano (40.38%), Liderazgo (39.90%), Motivación (54.33%), Ascensos (23.08%), Nuevos Conocimientos (38.84%), Recompensa (35.58%), Promoción (36.06%), Salario (37.02%), Trabajo en Equipo (42.79%).
- ❖ Finalmente el único indicador con menor valorización por la organización y que se presenta en situación de **Alerta**, es la opción Expectativas (13.94%), la cual significa que la organización debe tomar en cuenta este dato para poder mejorar este indicador.

**Evaluar los resultados de la cultura organización de la municipalidad distrital de la banda de Shilcayo, basado en la teoría de la complejidad de Schein.**

**Grafico N° 07**



**FUENTE:** Elaboración propia

### **Interpretación:**

El promedio de todas las dimensiones nos indican que en la dimensión: Modelo Racional-Económico, el 32.93% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 20.55% en forma neutra y el 46.51% de manera desfavorable.

En la dimensión Modelo Social, el 55.13% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 17.63% en forma neutra y el 27.24% de manera desfavorable.

En la dimensión Modelo de Autorrealización, el 48.44% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 21.27% en forma neutra y el 30.29% de manera desfavorable.

En la dimensión Modelo Complejo, el 39.52% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 22.98% en forma neutra y el 37.50% de manera desfavorable.

## **4.2 Interpretación y Discusión de Resultados**

Evaluar la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo basada en la teoría de la complejidad de Schein.

El promedio de todas las dimensiones nos indican que en la dimensión: Racional-Económico, el 32.93% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 20.55% en forma neutra y el 46.51% de manera desfavorable.

En la dimensión Modelo Social, el 55.13% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 17.63% en forma neutra y el 27.24% de manera desfavorable.

En la dimensión Modelo de Autorrealización, el 48.44% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 21.27% en forma neutra y el 30.29% de manera desfavorable.

La dimensión Modelo Complejo, el 39.52% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, el 22.98% en forma neutra y el 37.50% de manera desfavorable.

Cómo se encuentra la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.

El indicador de Cultura Organizacional con mayor por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, es la Empatía (100%) de la Dimensión Modelo Social, donde ese indicador se traduce en una Clara Fortaleza.

Los otros indicadores de Cultura Organizacional evaluados y que presentan una Moderada Fortaleza en la organización son: Mejora Continua (66.35%) y Proactividad (59.13%).

Los indicadores evaluados que presentan la necesidad de mejorar y Oportunidad de Mejora en la organización son: Relaciones Humanas (26.44%), Autorrealización (38.94%), Gestión del Talento Humano (40.38%), Liderazgo (39.90%), Motivación (54.33%), Ascensos (23.08%), Nuevos Conocimientos (38.84%), Recompensa (35.58%), Promoción (36.06%), Salario (37.02%), Trabajo en Equipo (42.79%).(ver los anexos N° 02, 03, 04, 05, y 06)

Finalmente el único indicador con menor valorización por la organización y que se presenta en situación de **Alerta**, es la opción Expectativas (13.94%), la cual significa que la organización debe tomar en cuenta este dato para poder mejorar este indicador.

Conocer las escalas de respuestas de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.

La dimensión donde existe una Moderada fortaleza de la Cultura Organizacional, respecto a las demás es el Modelo Social, con un 55% de valoración.

Mientras las dimensiones de la Cultura Organizacional, donde existe una Oportunidad de Mejora, es el Modelo Racional (36%), Modelo de Autorrealización y Modelo Complejo (34%).

En resumen, la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo presenta una Moderada Fortaleza (40%) respecto a su Cultura Organizacional actual, siendo esto en gran medida favorable para la institución.

Evaluar las dimensiones e indicadores de la cultura organizacional actual de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, basada en la teoría de la complejidad de Schein.

Las dimensiones de la cultura organizacional basada en la teoría de la complejidad de Schein, señala que en la dimensión Modelo racional Económico que evalúa el salario, el 37.02% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 19 personas aprueban el salario dentro de esta dimensión, mientras que el 32.21% de manera desfavorable.

En el indicador recompensa, 35.59% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 19 personas aprueban la recompensa dentro de esta dimensión, mientras que el 47.12% de manera desfavorable.

En el indicador promoción, 36.09% de los trabajadores de la MDBSH favorablemente en promedio 19 personas aprueban la promoción dentro de esta dimensión, mientras que el 39.42% de manera desfavorable.

En el indicador ascensos, el 23.08% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 17 personas aprueban los ascensos dentro de esta dimensión, mientras que el 67.31% opinan de manera desfavorable.

Se evaluó la dimensión del **modelo social** basada en la teoría de la de Schein, en la dimensión Modelo social que evalúa el trabajo en equipo, el 42.79% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 23 personas aprueban el trabajo en equipo de esta dimensión, mientras que el 36.54% de manera desfavorable.

En el indicador Relaciones humanas, el 26.44% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 17 personas aprueban las relaciones Humanas dentro de esta dimensión, mientras que el 41.35% de manera desfavorable.(ver anexo N°07)



En el indicador empatía, del 100% de los trabajadores encuestados de la MDBSH el 96.15% respondieron favorablemente en promedio 48 personas aprueban la empatía dentro de esta dimensión y solo un 3.85% desaprueban.(ver anexo N° 08)

Se evaluaron las dimensiones de la cultura organizacional basada en la teoría de la complejidad de Schein, en la dimensión **Modelo de autorrealización** que evalúa el liderazgo, el 39.90% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 21 personas aprueban el liderazgo dentro de esta dimensión, mientras que él y el 35.10% de manera desfavorable.(ver anexo N° 09)

En el indicador motivación, 54,33% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 27 personas aprueban la motivación dentro de esta dimensión, mientras que el 26.67% de manera desfavorable. (Ver anexo N° 10)

En el indicador Proactividad, 59.13% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 26 personas aprueban la proactividad dentro de esta dimensión, mientras que 31.73% de manera desfavorable.(ver anexo N° 11)

En el indicador gestión del talento humano, el 40.38% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 20 personas aprueban la gestión del talento humano dentro de esta dimensión, mientras que el 33.65% opinan de manera desfavorable. (ver anexo N° 12)

Las dimensiones de la **cultura organizacional** basada en la teoría de la complejidad de Schein, en la dimensión Modelo complejo que evalúa la Mejora Continua, el 66.35% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente, en promedio 28 personas aprueban la mejora continua dentro de esta dimensión, en tanto 19.71% lo consideran desfavorable.(ver anexo N° 13)

En el indicador autorrealización, 38.94% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 18 personas aprueban la autorrealización dentro de esta dimensión, mientras que el 26.44% de manera desfavorable.(ver anexo N° 14)

En el indicador Nuevos Conocimientos, 38.84% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 23 personas aprueban los

nuevos conocimientos dentro de esta dimensión, mientras que el 43.75% de manera desfavorable.(ver anexo N° 15)

En el indicador expectativas, el 13.94% de los trabajadores de la MDBSH respondieron favorablemente en promedio 09 personas aprueban las expectativas dentro de esta dimensión, mientras que el 60.10% opinan de manera desfavorable.(ver anexo N° 16).

Schein, Edgar H.-Si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein. Pocos han sentado los pilares fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor (Eric GaynorButterfield, Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina – Año 1999).

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric GaynorButterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”).

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren (de la aplicación del anexo N° 1) que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

1. El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de

administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per cápita en el mundo.

2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor
3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric GaynorButterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo,

en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

Ahora bien ¿sobre qué conceptos se sustenta este Modelo Complejo de Edgar Schein? ¿Qué variables diferenciales son las que toma en cuenta Schein a diferencia de otros expertos en cambio, eficiencia y desarrollo organizacional? Pasemos a revisar aquellas de mayor impacto:

I. Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito. Es de hacer notar que este contrato psicológico tiene tres aperturas; además del contrato psicológico a la luz del individuo (tal cual hemos visto más arriba), también está el contrato psicológico a la luz del superior y de la organización. Por lo general las empresas esperan lealtad de parte de su personal, ser reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros.

Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

II. Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a “un libro en un estante” para acudir a una bestpractice y el modelo del “médico-paciente” donde alguien por sí solo sabe cuál es el problema y puede prescribir una única solución. En el Congreso de Desarrollo Organizacional realizado en la Argentina durante el año 1999, Eric GaynorButterfield expuso un modelo donde integra la consultoría de procesos con la transferencia de prácticas y teorías al empresario.

III. Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. El ingreso a la organización, como también cuando es trasladado a otra posición dentro de la empresa, requiere que el incumbente tenga en cuentas que en el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

IV. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día! Es muy usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulse de la empresa. En el libro del Dr. Donald Cole y Eric GaynorButterfield titulado “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional” se hace referencia al dilema que vive el participante organizacional cuando lo que “tiene en la cabeza” no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (en muchas grandes corporaciones los jóvenes profesionales tienen en su cabeza que pueden llegar a ser presidentes de la corporación, algo a lo que acceden muy pocos; la gran mayoría ni siquiera permanece más de 3 años después de su ingreso a la organización).

V. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

VI. La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a “reconocerse” – en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones que pueden ser apoyadas con algo de ayuda externa.

Es desafortunado que las sugerencias de Edgar Schein no sean adoptadas por las empresas consultoras “grandes en tamaño” que hacen uso de prácticas bajo las opciones de “médico-paciente” y “de compra” donde el aprendizaje organizacional y de sus miembros se ve postergado y de este modo dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. Del estudio realizado en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, se puede concluir que esta entidad presenta una moderada fortaleza en lo que respecta la cultura organizacional, basada en la aplicación del diagnóstico representando un 43% como promedio favorable.
2. Del estudio realizado en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, se concluye que efectivamente se logró determinar el resultado de las escalas propuestas por la teoría aplicada en el estudio, que comparando las frecuencias obtenidas nos representa que estamos en un 50% en promedio general del estudio de las dimensiones estudiadas.
3. Se concluye que efectivamente se realizaron la aplicación del estudio tomando como base las 4 dimensiones establecida en la teoría, donde se puede observar resultados positivos, teniendo el porcentaje más bajo en el campo de expectativas, que se presenta en situación de **Alerta**, teniendo como índice el 13.94%, la cual significa que la organización debe tomar en cuenta este dato para poder mejorar este indicador.
4. Se concluye que efectivamente se logró determinara el análisis sobre la cultura organizacional de esta institución, basada en la teoría de Schein, lo que demuestra que es una herramienta completa para determinar este campo institucional.



## **5.2 Recomendaciones**

1. En base a la conclusión llegada se recomienda que la institución deberá de fortalecer los campos estudiados en base a la teoría, con la finalidad de mejorar los índices, como por ejemplo, seguir con la mejora en la parte de la motivación, aspectos salariales, relacionales, ascensos, etc., que va permitir que el colaborador fortalezca su responsabilidad en el trabajo.
2. Se recomienda que la institución deberá constantemente aplicar encuesta y entrevistas, para tener información con respecto a las escalas que determinan el conocimiento de que como va caminado la cultura organizacional la empresa y determinar falencias en las mismas para corregirlas inmediatamente.
3. Como se puede observar que la institución tiene resultados bajos en el campo de expectativas, por lo que se recomienda aplicar herramientas para que este resultado mejore y pues tenga un buena cultura organizacional en todos sus aspectos.
4. Se recomienda a la institución que continúe aplicando este análisis de la cultura organizacional basada en la teoría de Schein, lo que demuestra que es una herramienta completa para determinar este campo institucional de manera objetiva y práctica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros Impresos**

- 1.- Armstrong, Arthur, (1991). Teoría y diseño organizacional. México: Thompson.
- 2.- Anzueto, Juan Pedro (1997). Guía práctica para aplicar un proceso de aprendizaje como parte de una nueva cultura organizacional. Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas. Guatemala.
- 3.- Aragón, J., (1996) Ética y Valores SJ. 2ª. ed. Guatemala U.R.L. edit. Profaser. Asociación de entidades de desarrollo y de servicios no gubernamentales de Guatemala ASINDES (1996) Guatemala.
- 4.- Billikopf Encina, Gregorio, La organización creadora de conocimiento, México, Oxford University Press.
- 5.- Booth, W. (1996) Herramientas de evaluación de capacitación organizacional U.S.A. edit. Foresman and Co.
- 6.- Blanchard y O'connor K.M. (1997) Administración por Valores Colombia, edit. Norma.
- 7.- De la Colina, Juan Manuel. Como Gerenciar la Cultura Organizacional, Artículo de Internet. 2000
- 8.- Dubrin, A. (1997) Fundamentos de Administración 5ta. Edición Internacional Thomson Editores.
- 9.- García, Lourdes Maribel (2002). Desarrollo de un programa motivacional para una empresa con proyección social que ayude al fortalecimiento de la cultura organizacional. Universidad Rafael Landívar. Ciencias económicas. Guatemala.
- 10.- García y Dolan (1997). La dirección por Valores. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- 11.- Guèdez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
- 12.- Granell, Julius (1997), Éxito Gerencial y Cultura., Ediciones IESA, 1997, Pág. 2.

- 13.- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración. México. Editorial McGraw Hill.
- 14.- Linares, A., (1999) Elementos para una crítica de la filosofía de los valores, Madrid Instituto Luis Vives.
- 15.- López Juárez, Wilfrido (2002) La cultura organizacional. Revista Gerencia. No. 376, Mayo. Guatemala.
- 16.- Mayo, Elton, Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood (2004)
- 17.- Martín Fors, Daylenes. Los valores en el centro de la Cultura Organizacional, Artículo de Internet, Diciembre de 2002.
- 18.- MENDEZ – Namihira (MORMONTOY, 1995),
- 19.- Peters Tom y Waterman, Robert (1997), En busca de la excelencia. Barcelona: Editorial Folio
- 20.- Phegan, Franco (1998), Desarrollo de la Cultura de su Empresa, Panorama Editorial, México, 1998, Pág. 13.
- 21.- Ramírez Mejía, Fabián I. El desarrollo de una Cultura Organizacional de compartición
- 22.- Rivera, Gladis B. Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la competitividad, Artículo de Internet. 2000.
- 23.- Reyes, Adriana (2001) Empleados de gran valor. Revista Entrepreneur. Septiembre. México.
- 24.- Rojas, N. E. y Hernández, N. I.: La cultura de la confianza. Método Sur para la dinamización organizacional. España, 2001.
- 25.- Serna, José (1997) Gerencia Estratégica, 3R Editores, Colombia, 1997, Pág. 106.
- 26.- Schein E. (1978), La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Edit. Plaza y Janes.
- 27.- Valle, Carlos (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Addison Wesley Iberoamericana, EEUU, 1995, Pág. 96.

## **Tesis**

- 1.- Álvarez Valverde, Shirley. (2001), Lima-Perú, Tesis, Para obtener el grado de Maestro en Administración “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto Nacional de oftalmología”.
  
- 2- Casas Cárdenas, Carmen y Sonia, ECHEVARRÍA BARRERA, (1999), Lima-Perú, Tesis para obtener el Grado de Magister en Salud Publica denominado Cultura y el Clima Organizacional en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta). Lima – Peru.
  
- 3.- Capote Cárdenas, Fernando, (1999), Colombia, tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración “Diagnostico Organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda”. Colombia.
  
- 4.- Cruz Cordero, Teresa. Fundamentos Metodológicos para el estudio de la Cultura Organizacional, Tesis en Opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, junio 2000
  
- 5.- SIMIL Rodenas, Carlos (2000), Uruguay, Tesis para el optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios denominado “Estudio de los Factores del trabajo que inciden en la Satisfacción Laboral”.
  
- 6.- Pollack Celis, Ramiro (2001), Lima-Perú, Tesis para obtener el Título de Licenciado en Economía “Comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A”.

# **ANEXOS**

## Anexo 01: Test de evaluación

### TEST

Con la finalidad de conocer como es la cultura organizacional que prima en la **Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo**, se le pide responder el siguiente test con la mayor sinceridad posible.

Ítem	Enunciados	Nunca	Casi Nunca	Neutro	Casi Siempre	Siempre
<b>MODELO RACIONAL - ECONÓMICO</b>						
<b>SALARIO</b>	¿Cree que el salario que percibe le estimula a esforzarse para ser más productivos y trabajar mejor?					
	¿El salario que Usted percibe cubre sus expectativas económicas y familiares?					
	¿Siente que la institución se preocupa por mejorar los sueldos del personal, debido a que cada día el costo de vida aumenta?					
	¿Te sientes satisfecho económicamente laborando en esta institución?					
<b>RECOMPENSA</b>	¿Se siente recompensado por el trabajo desarrollado en la institución?					
	¿Creo que aparte del sueldo, la institución, me ofrece otros beneficios y recompensas que resultan atractivos, (incentivos, premios, bonos u otros.)?					
	¿Te sientes recompensado profesionalmente laborando en esta institución?					
	¿Te sientes recompensado emocionalmente y anímicamente laborando en esta institución?					
<b>PROMOCIÓN</b>	¿Cree Usted que el trabajador es promocionado oportunamente y adecuadamente?					
	¿Consideras que las promociones a los trabajadores se dan de acuerdo al esfuerzo y merito de los empleados?					
	¿Opina Usted que la					

	antigüedad del trabajador en la institución es la mejor forma de opción para promocionar al personal?					
	¿Piensa Usted que la institución prepara y forma a su empleados para posteriores promociones de cargo?					
<b>ASCENSOS</b>	¿El personal es evaluado constantemente y sientes que son promovidos o ascendidos por el resultado de su trabajo?					
	¿Reconoces que las personas que son ascendidas son porque que realmente se lo merecen?					
	¿Cree que existen posibilidades de ascenso para Usted en la institución?					
	¿Opina Usted que en los últimos años ha sido ascendido?					
<b>MODELO SOCIAL</b>						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	¿La institución promueve e incentiva a que se trabaje en equipo?					
	¿Sientes que tus compañeros de trabajo, trabajan en equipo para solucionar algún problema de la institución?					
	¿Consideras que en la institución existe un clima de unión y apoyo mutuo?					
	¿Consideras que el alto mando de la institución propicia el trabajo en equipo entre los colaboradores?					
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	¿Las relaciones humanas y laborales con tus jefes inmediatos y compañeros de trabajo son buenas y cordiales?					
	¿El trabajo que desarrollas te permite cultivar buenas relaciones sociales dentro y fuera de la empresa?					
	¿Te sientes cómodo al trabajar con cualquier compañero de la empresa?					
	¿Cuando ingresé a trabajar en esta institución, sentí que la					

	bienvenida era acogedora, mostrando amabilidad y colaboración?					
<b>EMPATÍA</b>	Si observas que un compañero tiene dificultades para realizar un trabajo ¿Le ofreces tu ayuda?					
	Si un compañero te solicita apoyo en el trabajo, ¿Muestras una actitud de empatía hacia él?					
	Si observas que un compañero está haciendo un mal trabajo, ¿Se lo dices para que mejore?					
	¿Cuándo observas que un compañero tiene problemas de índole personal, buscas la forma de ayudarlo?					
<b>MODELO DE AUTO- REALIZACIÓN</b>						
<b>LIDERAZGO</b>	¿Consideras que la institución te permite desarrollar tu liderazgo en función al puesto donde te encuentras?					
	¿Consideras que tus jefes y superiores son un prototipo de liderazgo a imitar?					
	¿Cree Usted que la institución promueve el liderazgo a través de capacitaciones y delegación de responsabilidades?					
	¿Usted cree que el liderazgo que promueve la institución es la adecuada para encaminar al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización?					
<b>MOTIVACIÓN</b>	¿Te sientes motivado y entusiasmado por iniciar tus labores diarias en el trabajo?					
	¿Siento que la organización para la cual laboro, se preocupa por brindarme buenas condiciones de trabajo?					
	¿Siente que le motivan o estimulan por el trabajo desarrollado a través de capacitaciones recibidas?					
	¿Cree Usted que los beneficios que te brinda la empresa, le estimulan a esforzarse más por					

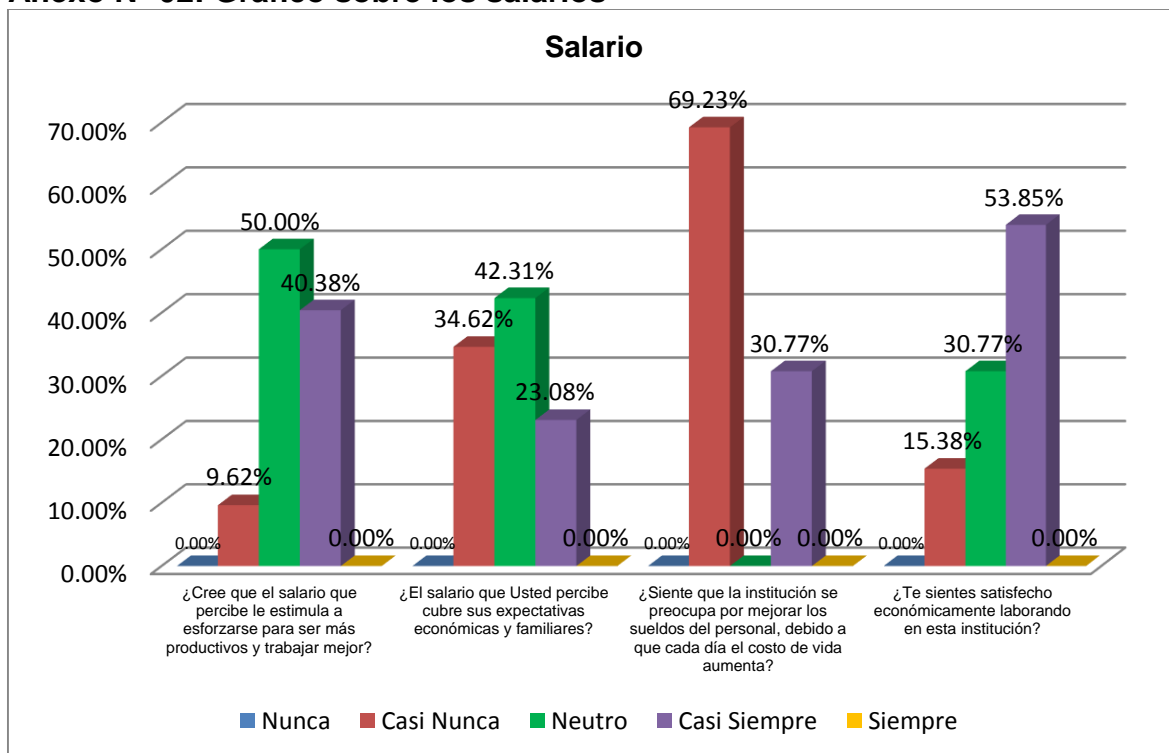


	la organización?					
<b>PROACTIVIDAD</b>	¿Crees innecesario que te estén supervisando para que realices un buen trabajo?					
	¿Sueles tomar la iniciativa para realizar tus actividades laborales?					
	Cuando te solicitan realizar un trabajo extra, ¿Lo aceptas sin ninguna molestia?					
	¿Tengo oportunidades para aplicar mis habilidades y conocimientos en el trabajo que hago?					
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	¿Creé Usted que la institución proporciona los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización?					
	¿Siente que en la institución en la que actualmente labora, puede desarrollar y potenciar su talento activamente?					
	¿Conozco cuales son las estrategias de la empresa y las busco aplicar?					
	¿Cree usted que la institución contrata a personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer el cargo que se encuentran?					
<b>MODELO COMPLEJO</b>						
<b>MEJORA CONTINUA</b>	¿Usted contribuye a que la oficina donde labora se plantee retos con el fin de mejorar y lograr los objetivos de la institución?					
	¿Cree que el personal de la institución, incluyéndose a Usted busca la mejora continua en los procesos?					
	¿La institución desarrolla programas que permitan la mejora continua en los procesos?					
	¿Usted cree que la institución tiene entre sus políticas de desarrollo la mejora continua?					

<b>AUTO- RREALIZACIÓN</b>	¿Crees que los objetivos de la empresa, contribuyen al logro de tus metas personales?					
	¿Lo que desarrolla en su trabajo le permite auto realizarse en las diferentes aspectos de su vida (económico, familiar, laboral, etc.)?					
	¿Sientes que desde que ingresaste a laborar en la institución te has auto realizado en todos los aspectos de tu vida?					
	¿Te sientes autor realizado laborando en esta institución?					
<b>NUEVOS CONOCIMIENTOS</b>	¿Siento que el trabajo que desarrollo me permite conocer cosas nuevas y aplicarlos?					
	¿Tengo oportunidades para aplicar mis habilidades y conocimientos en el trabajo que hago?					
	¿Pienso que la institución me da la oportunidad de explorar diferentes experiencias, que en otra empresa nunca lo haría?					
	¿Siento que cada día al trabajar en esta institución aprendo cosas nuevas?					
<b>EXPECTATIVAS</b>	¿El puesto en el cual se encuentra cubre sus expectativas de crecimiento académico y profesional?					
	¿Siento que mi trabajo en esta institución, me proporciona seguridad y tranquilidad en cuanto a mi futuro?					
	¿Pienso que en comparación con otras empresas los beneficios recibidos aquí son buenos?					
	¿Siente Usted que al laborar en esta institución, esta satisface completamente todas tus expectativas?					

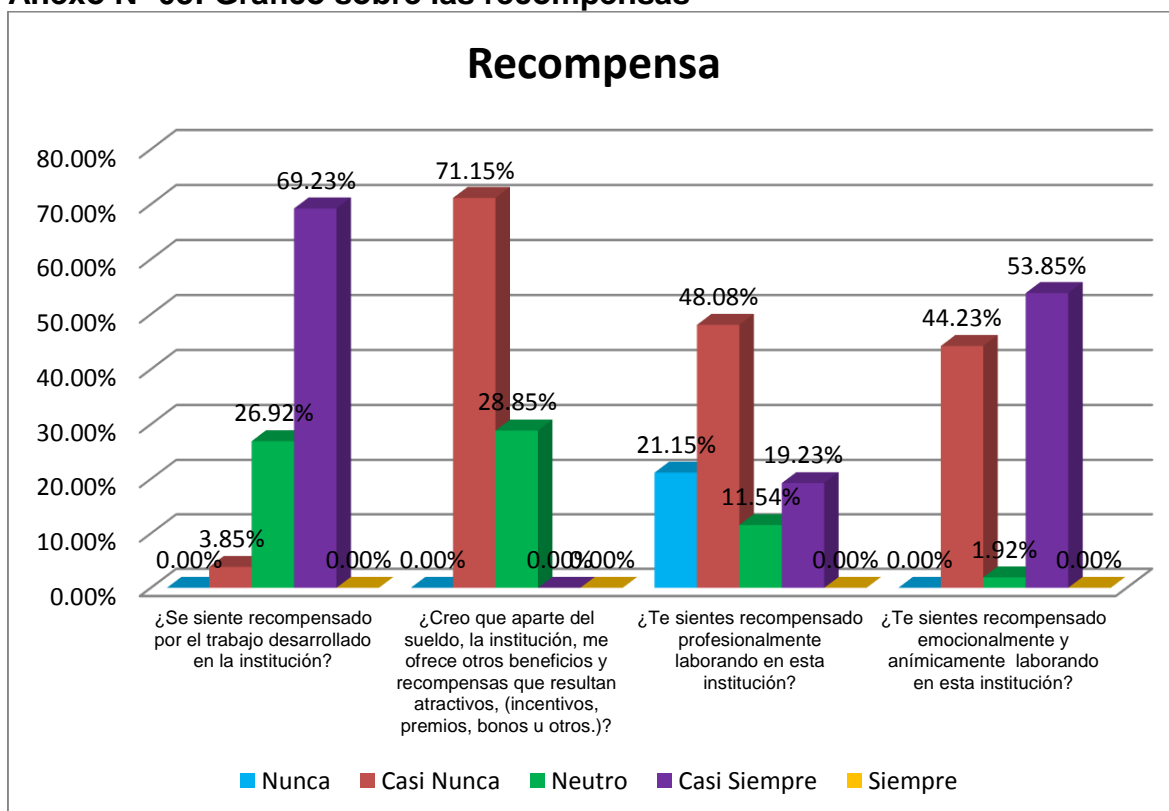
**Muchas Gracias**

## Anexo N° 02: Grafico sobre los salarios



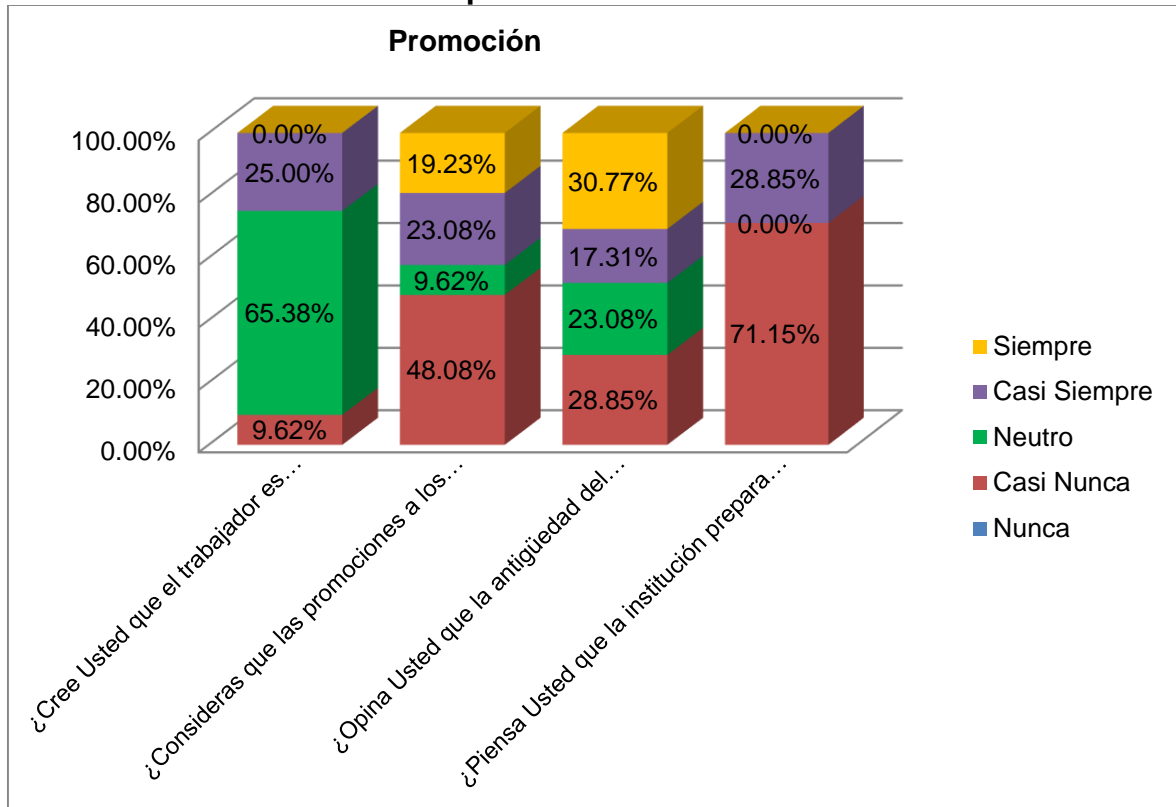
Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 03: Grafico sobre las recompensas



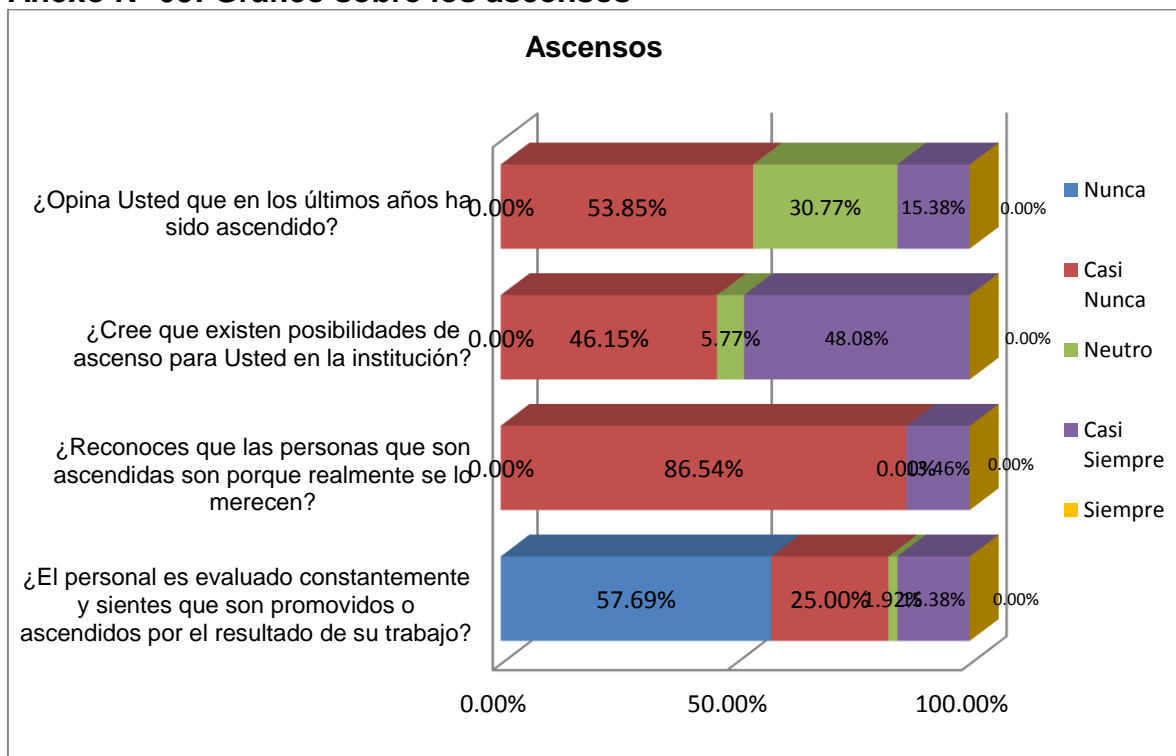
Fuente propia del tesista.

### Anexo N° 04: Grafico sobre la promoción



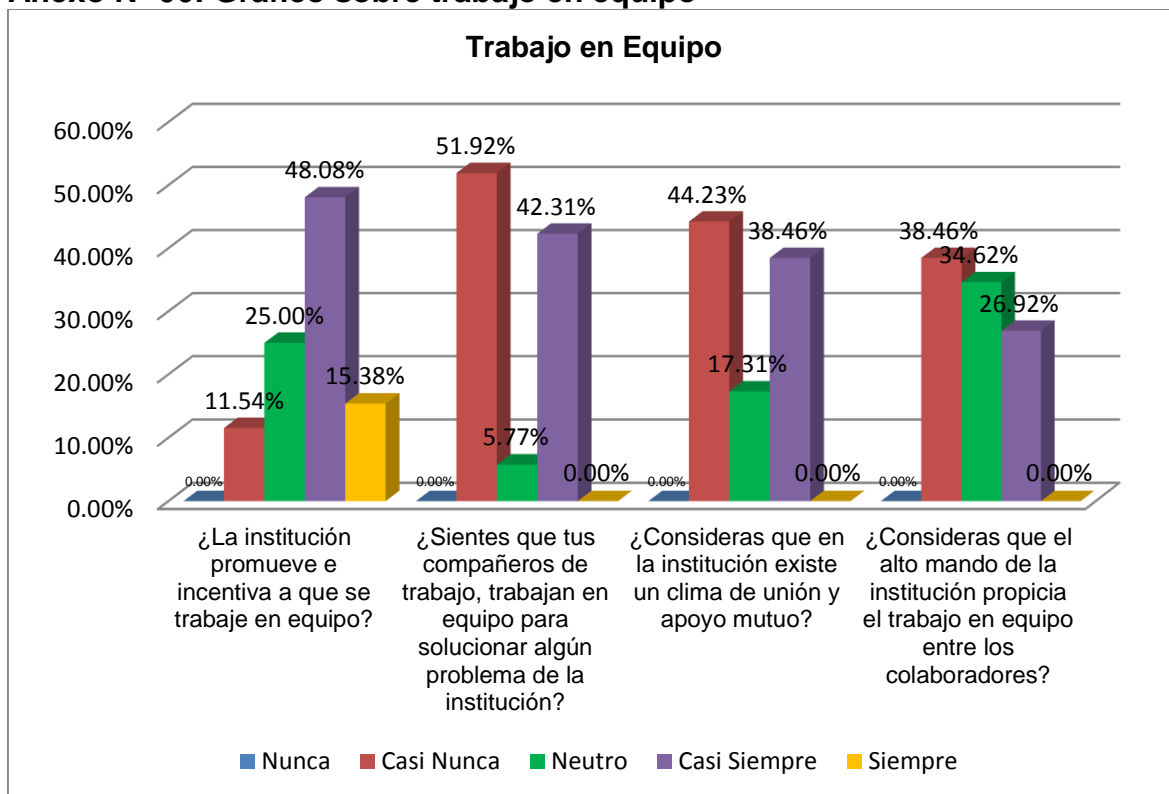
Fuente: Elaboración propia

### Anexo N° 05: Grafico sobre los ascensos



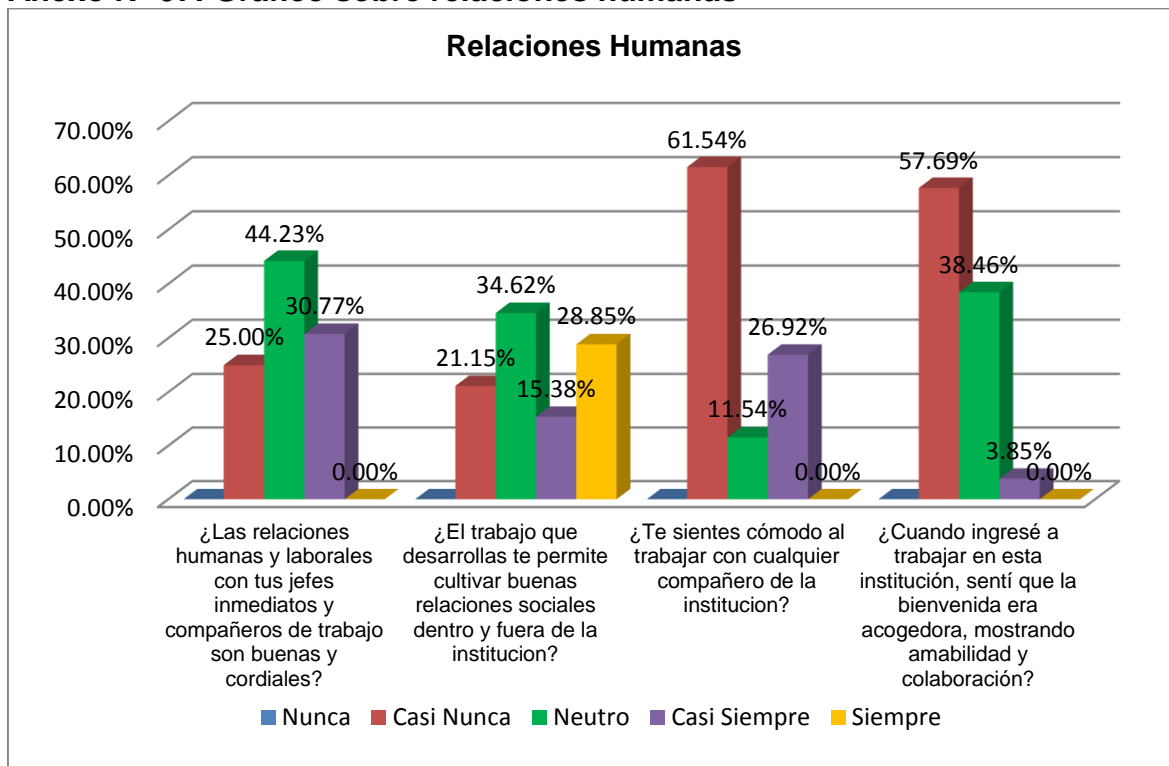
Fuente propia del tesista.

### Anexo N° 06: Grafico sobre trabajo en equipo



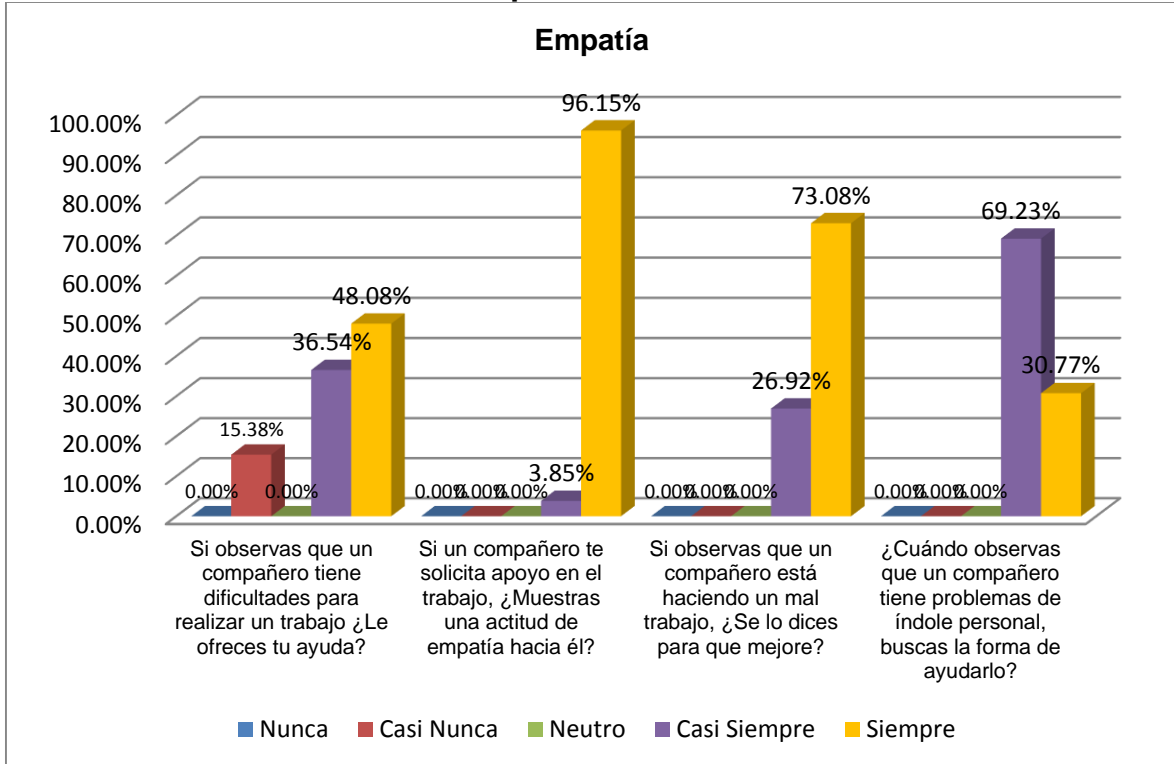
Fuente propia del tesista.

### Anexo N° 07: Grafico sobre relaciones humanas



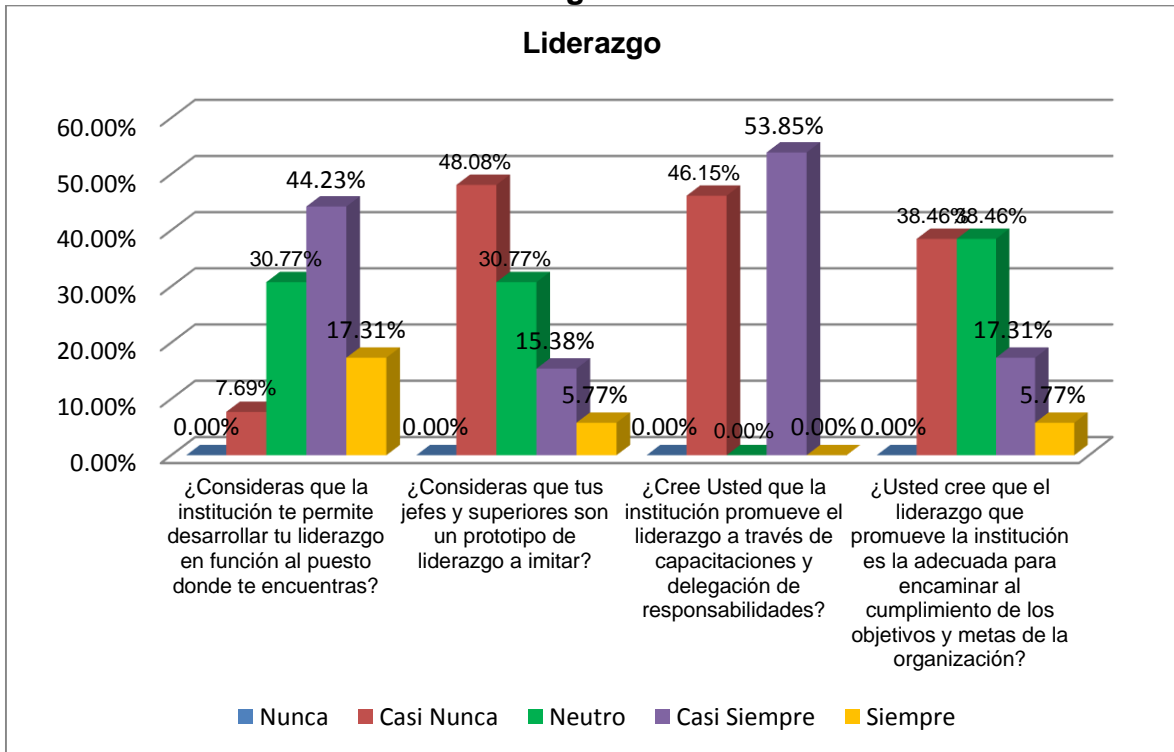
Fuentes propia del tesista.

### Anexo N° 08: Grafico sobre la empatía



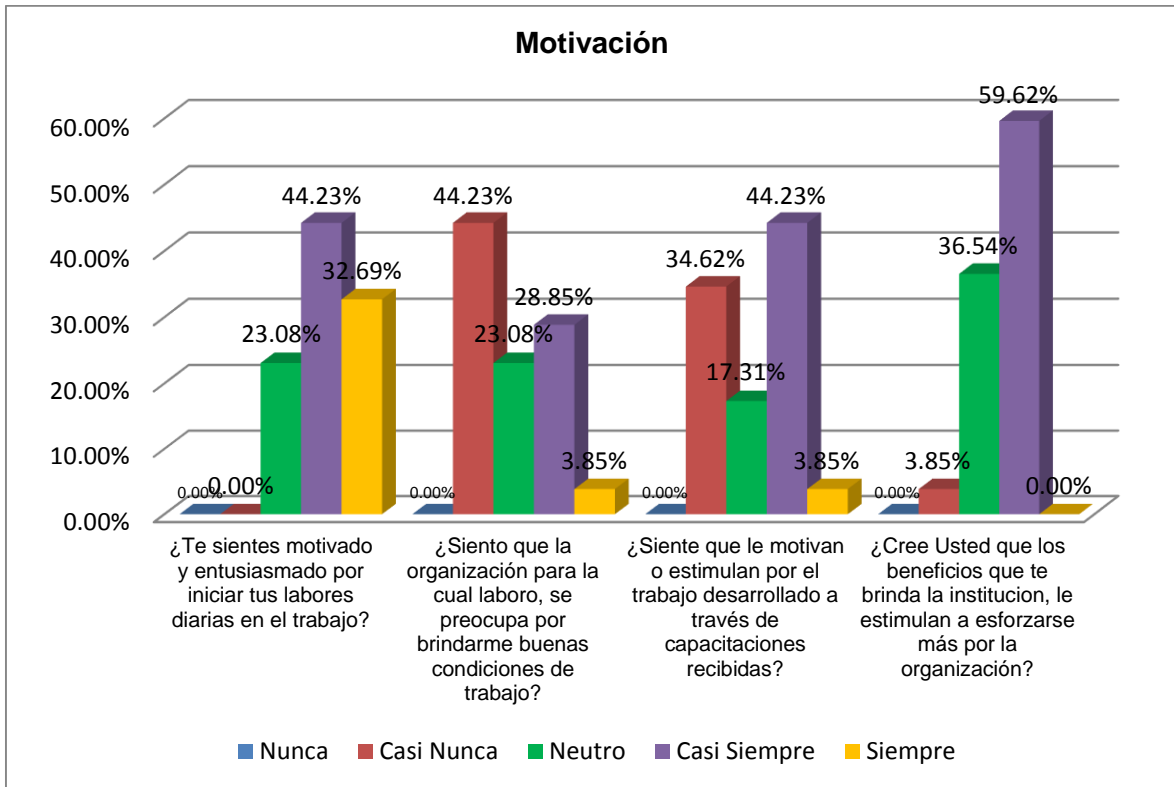
Fuentes propia del tesista.

### Anexo N° 09: Grafico sobre el liderazgo



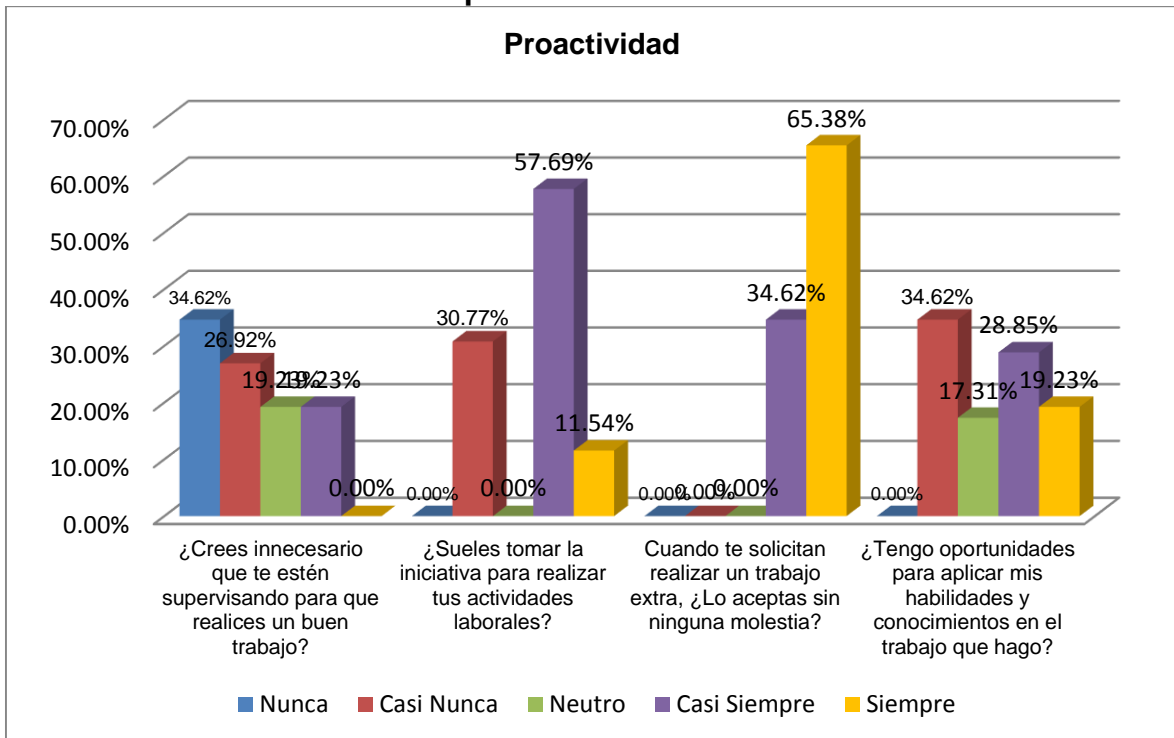
Fuentes propias del tesista.

### Anexo Nº 10: Grafico sobre la motivación



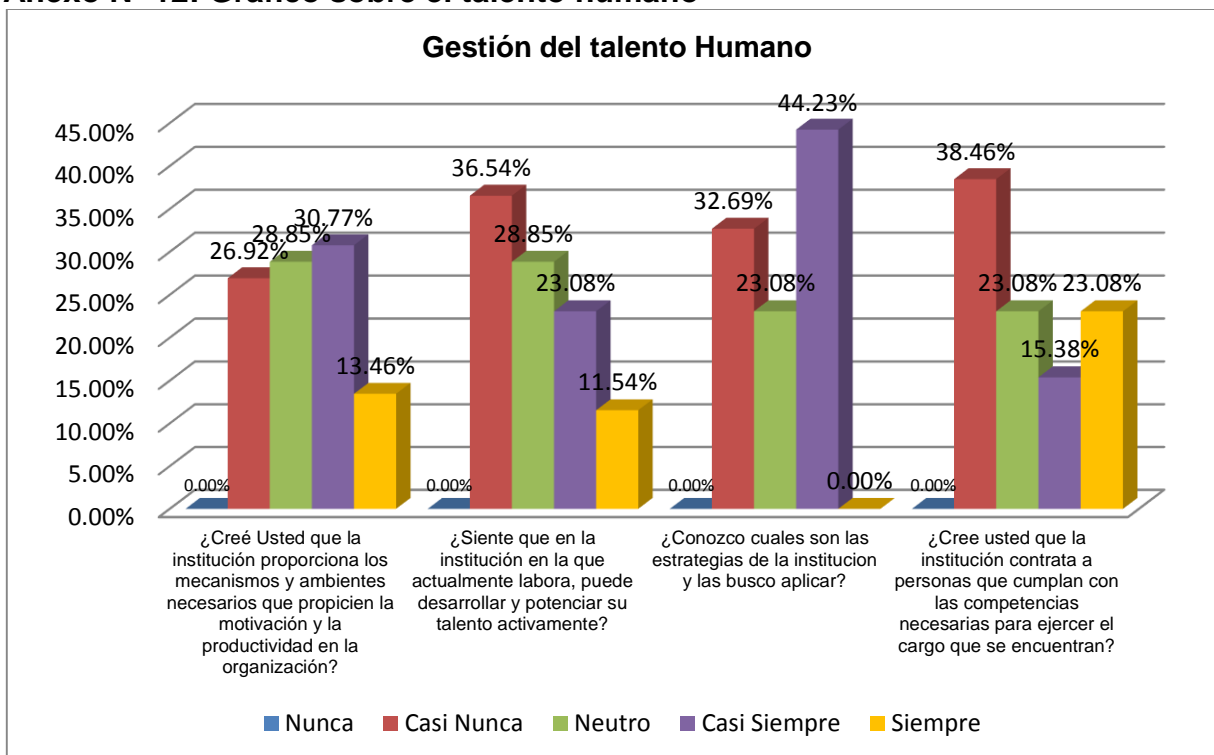
Fuentes propias del tesista.

### Anexo Nº 11: Grafico sobre la pro actividad



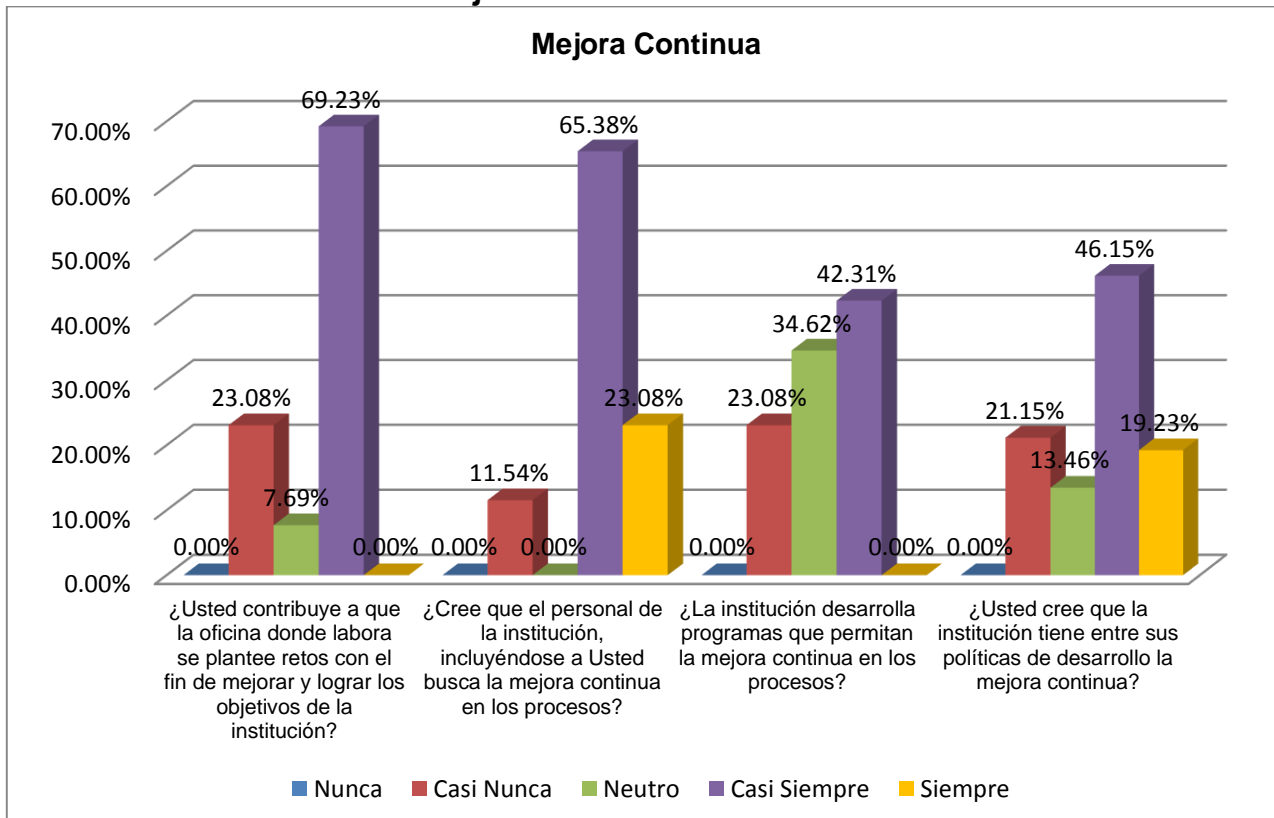
Fuentes propias del tesista.

## Anexo N° 12: Grafico sobre el talento humano



Fuentes propias del tesista.

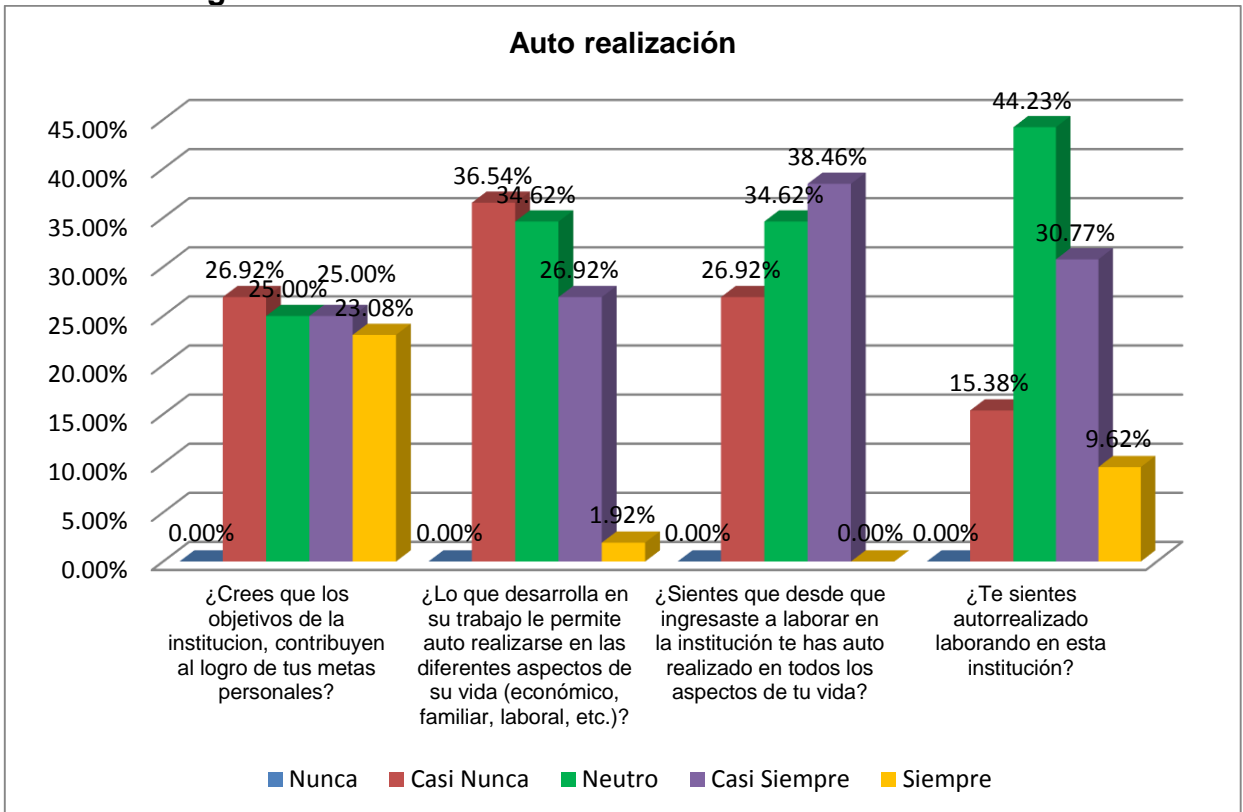
## Anexo N° 13: Grafico sobre mejora continúa



Fuentes propias del tesista.

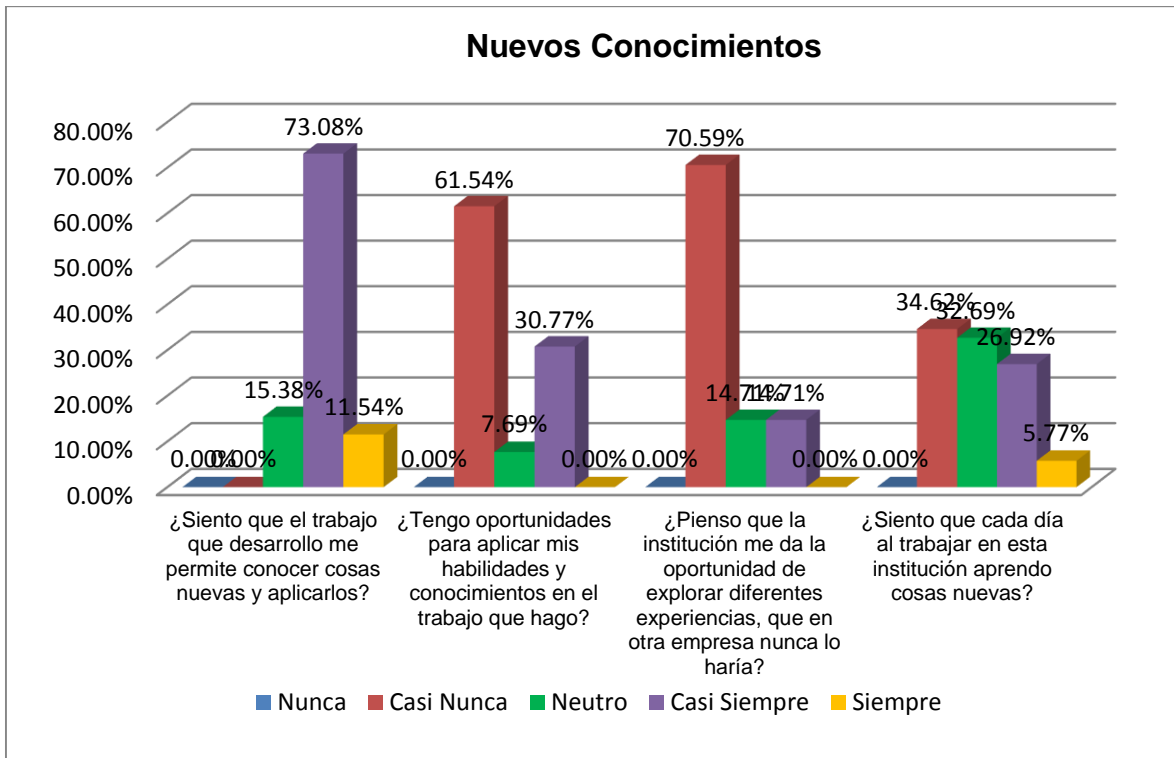


**Anexo Nº 14: grafico sobre la auto realización**



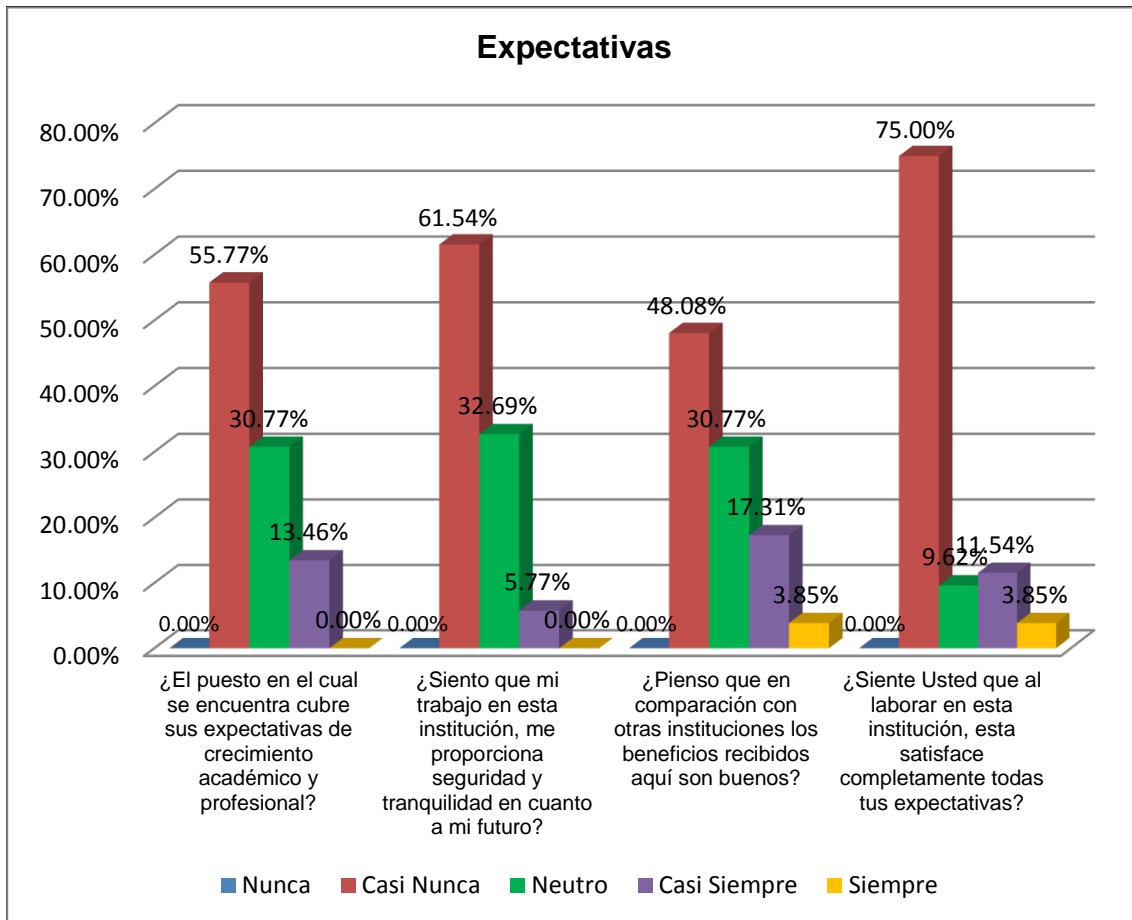
Fuentes propias del tesista.

**Anexo Nº 15: Grafico sobre nuevos conocimientos**



Fuente propia del tesista.

## Anexo Nº 16: Grafico sobre las expectativas



Fuentes propias del tesista: