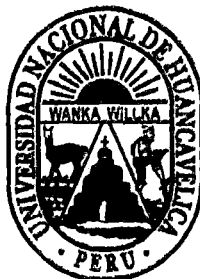


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(CREADA POR LEY Nº 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS:

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL CASO:
BANCO DE LA NACIÓN - AGENCIA
LIRCAY, 2011”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.**

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

**PRESENTADO POR EL SEÑOR:
BACH. ADM.: HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**

FECHA DE INICIO: Abril de 2011

FECHA DE CULMINACIÓN: Diciembre de 2012

HUANCAMELICA, 29 DE DICIEMBRE DEL 2012



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
(Creada por ley N° 25265)
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 12 días del mes de Enero del año 2012, a horas 10.00 am, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Lic. Adm. Lino Andres Quiñones Villedo l.c.

Secretario: Edm. Fredy Rivera Trejos

Vocal: Lic. Adm. Carlos Alvaro Paredo Silva

Designados con resolución N° 254-2012-FCE-COB-UNH.ORA; para la revisión y sustentación de la tesis titulado:

"Cultura Organizacional y Desempeño laboral caso: Banco de la Nación - Agencia Huancavelica 2011"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Hector Humani Martinez

A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación de la tesis, antes citada.

Finalizado la evaluación; se invito al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

APROBADO ☒ POR Mayoría.

DESAPROBADO ☐

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

[Firma]
Presidente

[Firma]
Secretario

[Firma]
Vocal

[Firma]

PÁGINA DE JURADOS

Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID

Econ. Fredy RIVERA TRUCIOS

Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA

PÁGINA DE ASESOR

Mg. Edgar Augusto, SALINAS LOARTE

A mis padres:

Por inculcarme el amor, la solidaridad, el deseo de superación y su abnegación por forjar en mí un hombre de bien, por todo ello mi gratitud.

AGRADECIMIENTO

A mí Alma Máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración, por sus sabias enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de mi formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por haberme brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Portada	01
Índice	
Resumen	
Introducción	02
Capítulo I: Problema	04
1.1. Planteamiento del Problema	04
1.2. Formulación del Problema	07
1.3. Objetivo: General y Específicos	07
1.4. Justificación	08
Capítulo II: Marco Teórico	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Hipótesis	105
2.4. Definición de Términos	106
2.5. Identificación de Variables	108
2.6. Definición Operativa de Variables e indicadores	109
Capítulo III: Metodología de la Investigación	110
3.1. Ámbito de estudio	110
3.2. Tipo de Investigación	110
3.3. Nivel de Investigación	110
3.4. Método de Investigación	111
3.5. Diseño de Investigación	111
3.6. Población, Muestra, Muestreo	111
3.7. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos	112
3.8. Procedimiento de Recolección de Datos	112
3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	113
Capítulo IV: Resultados	114
4.1. Análisis de Resultados	114

4.2. Prueba de Hipótesis	114
Referencia Bibliográfica	117
Anexos	118
Matriz de Consistencia.	119

RESUMEN

En esta investigación titulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN - AGENCIA LIRCAY, 2011”**, se tiene como objetivo de la tesis “Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.”.

La hipótesis general propuesta es: “La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011”.

En cuanto a la metodología, la investigación es de nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, porque se aplicó como instrumento para la recolección de los datos cuestionario de encuesta en un solo momento del tiempo.

Para la validación estadística del instrumento de medición, la codificación y procesamiento de los datos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 18.0 y Excel 2010. La variable dependiente independiente contienen 21 ítems y variable dependiente 17 ítems relacionados con las manifestaciones de la cultura organizacional cuyas opciones de respuesta fueron muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo teniendo en cuenta el puntaje de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

El resultado más importante se vislumbra en que, $X_{calc}^2 > X_{crit}^2$ $| x_1(observada)^2 | > | x_1(tabla)^2 |$ es decir, $6.13 > 5.99$ por lo tanto concluimos que se rechaza la hipótesis nula y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna, demostrando que: ***“La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011”***.

INTRODUCCIÓN

Pongo en consideración el presente informe de investigación intitulado "CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN - AGENCIA LIRCAY, 2011". Para el cumplimiento de tal estudio, se ha tenido en cuenta los pasos esenciales que menciona la investigación científica.

En primer lugar, se acudió a la biblioteca de la Universidad Nacional de Huancavelica, la biblioteca especializada de la Facultad de Ciencias Empresariales, y a otras bibliotecas especializadas, con la finalidad de encontrar similares investigaciones en relación con el objetivo de estudio; luego de las indagaciones necesarias se ha conseguido una investigación que tiene cierta relación el tema de investigación y esta es:

MARIELA QUIÑONES MONTORO Y MARCOS SUPERVIELLE MILBURN. Tesis de la Gestión de Cultura Organizacional y Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional. El objetivo del estudio fue para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales. El método empleado es descriptivo, por que ha explicado los fenómenos del problema y ha realizado la medición a la población muestral.

Siguiendo las normas de investigación científica propuesto por Roberto Hernández Sampieri(2007.:100), el alcance de la investigación se caracterizó por ser un estudio exploratorio descriptivo.

Durante la tarea de investigación se encontró ciertas limitaciones, como es característico de toda investigación y estas fueron: a) de asesoramiento, se refiere a la labor recargada que tuvo el asesor, que habitualmente no disponía de tiempo por la distancia debido a que el trabajo de investigación se realizó en la localidad de Lircay, la asesoría fue restringida, b) económicas, la bibliografía adquirida fue muy costosa. Por ello, y debido a mi exiguo ingreso, no se pudo adquirir en su totalidad las obras básicas actualizadas o recientes.

Finalmente, creo que estas pequeñas limitaciones no afectaron pero, al mismo tiempo, se encontró la forma de superarlas para concluir el trabajo y sustentarlo en un tiempo perentorio.

El objetivo del estudio consistió en Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

Los métodos que se ha empleado fueron analítico y descriptivo y las técnicas empleadas fueron, para el acopio de datos, instrumentos para obtener datos, técnicas para el procesamiento de información y técnicas para el informe final de la investigación.

Para un estudio sistematizado del problema de investigación, se le ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. Planteamiento del problema. En él se trata la formulación del problema, objetivos del estudio y la justificación del mismo.

Capítulo II. El marco de referencia. Aquí se tiene en cuenta los antecedentes, el marco teórico, marco conceptual, hipótesis de investigación y las variables.

Capítulo III. Metodología de la investigación. Se tiene en cuenta el tipo de investigación, métodos de estudio y los aspectos básicos de las técnicas de investigación.

Capítulo IV. Los resultados, conclusiones y recomendaciones.

El autor

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La manera en que interpretamos la realidad, realizamos las tareas encomendadas y con ellos movilizamos socialmente a la estructura organizacional llamada empresa o institución esta premunida de valores y a todo este conglomerado se le denomina Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional, está dada por el conjunto de conductas, ritos, creencias, anécdotas, protocolos, procesos y procedimientos que definen el que las instituciones se orienten hacia la excelencia o al fracaso; con el paso del tiempo el conjunto de experiencias empresariales va asumiendo una forma tradicional de hacer las cosas en la empresa.

El origen de la Cultura Organizacional se remonta a la existencia misma del hombre, como animal gregario y a la necesidad de otorgar dirección y garantizar el funcionamiento y supervivencia de las organizaciones que ha ido formando a lo largo de su vida, para que no requiera de la dependencia de una persona, solo del sistema del que forma parte.

A lo largo de la historia de la Civilización, las Organizaciones han sufrido modificaciones en cuanto a su complejidad y a la variedad de servicios que prestan siendo su funcionamiento respaldado por la existencia de una Cultura Organizacional cohesionada en torno a los valores de sus líderes.

La evolución histórica de las transformaciones Culturales, nos han revelado la presencia de los factores que permiten construir una Cultura: liderazgo, visión de futuro, Objetivos y metas, valores y rituales, símbolos, la construcción de un lenguaje propio, los relatos y anécdotas, y la prospectiva.

Estos factores que se han aprendido en las organizaciones a lo largo de su existencia ha propiciado, a través de la motivación, la existencia de una Cultura organizacional propio de la organización, que se manifiesta en un clima articulado que condiciona el Desempeño Laboral del personal que labora en la empresa.

A nivel del Contexto global, se puede apreciar que las Organizaciones empresariales de Alto desempeño en los países del primer mundo y en los emergentes se caracterizan por una Cultura Organizacional diferenciada y que han convertido en Ventaja Competitiva.

Esta situación apreciada en mega mercados como EEUU y UE, revelan un paradigma educativo de éxito, a través de capacitaciones específicos durante el año con la finalidad de reaprender las formas de hacer las cosas en las empresas planificando certeramente un cambio de cultura más adecuada la nueva mega tendencia del mercado.

En América Latina las principales empresas han logrado superar dificultades de bajos niveles de desempeño laboral que amenazaban su existencia revitalizado el sistema de la Cultura Organizacional.

En el Perú, el tema de Cultura Organizacional como esencia de un sistema empresarial sólido no ha sido lo suficientemente explorado, por privilegiar factores cuantitativos, financieros y de producción, que no reconocen la esencia del factor humano como activador de desarrollo y como ente reprogramable en cuanto a sus capacidades de aprendizaje de novedosas formas de actuación, basados en la falsa premisa del "divide y reinarás" que ha incubado climas hostiles y en los que las iniciativas empresariales sede tienen y combaten impidiendo a la empresa avanzar al cumplimiento de sus metas y logro de sus resultados previamente concebidos.

La Problemática Cultural Organizacional que se relaciona de alguna manera con el Desempeño Organizacional se traduce en un burocratismo excesivo en el que se pierde de vista la misión y visión empresarial, los objetivos y metas se vuelven confusos, los procesos se distorsionan, la comunicación y las referencias de valor también, aumentándola desmotivación, disminuyendo la productividad, incrementando costos y complejidad de procesos sin agregar valor al cliente, situación que ha venido afectando de algún modo en el desempeño laboral de los empleados del Banco de la Nación.

El desconocimiento real de la verdadera Cultura Organizacional que impera en el Banco de la Nación, de persistir en el desconocimiento de las condiciones actuales de hacer las cosas en el Banco de la Nación sede Lircay, no sabremos como la cultura está afectando en el desempeño laboral de sus empleados y esto en los resultados finales del Banco de la Nación como un todo.

Ante esta situación se plantea la presente investigación para establecer, si la Cultura Organizacional representa la mejor alternativa para mejorar e influir positivamente en el Rendimiento Laboral de los Empleados del Banco de la Nación – sede Lircay.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?

1.2.2. FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1.2.2.1. ¿De qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión estructura, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?

1.2.2.2. ¿De qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión responsabilidad, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?

- 1.2.2.3. ¿De qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión calor humano, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?
- 1.2.2.4. ¿De qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión soporte, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?
- 1.2.2.5. ¿De qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión recompensa, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?
- 1.2.2.6. ¿De qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión conflicto, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011?

1.3. OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.3.2.1. Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión estructura, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.
- 1.3.2.2. Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión responsabilidad, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

- 78
- 1.3.2.3.** Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión calor humano, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.
 - 1.3.2.4.** Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión soporte, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.
 - 1.3.2.5.** Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión recompensa, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.
 - 1.3.2.6.** Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional, según su dimensión conflicto, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es importante porque nos permite sustentar que la Cultura Organizacional se ha convertido en uno de los principales temas de atención de los empresarios en el mundo actual cambiante y de alta competencia. Está demostrado que la sostenibilidad de los negocios está directamente relacionada con un buen manejo del clima y cultura organizacional.

La investigación se justifica porque se pretende conocer y resolver un tema de Desempeño Laboral, en sus cinco dimensiones (contenido del trabajo, supervisión, remuneración, oportunidades de ascenso y compañeros de trabajo), que dependen directamente de la Cultura Organizacional enfocados desde seis dimensiones (estructura, responsabilidad, calor humano, soporte, recompensa y conflicto).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Sobre el problema a investigar, hemos recurrido a investigaciones que nos ayuden como antecedentes de nuestro estudio, dándonos con la ingrata realidad que a la fecha no se han realizado estudios similares en nuestro ámbito, pero si existen trabajos de investigaciones en otros ámbitos:

2.1.1. TERESA CRUZ CORDERO. El diagnóstico de la Cultura Organizacional: La experiencia de una empresa¹

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

¹En <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.

Entre las conclusiones de su trabajo se tiene un listado de factores para estudiar la Cultura en las Organizaciones:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear capacidad de auto diagnóstico y auto diseño de la estrategia empresarial.
- A fin de mejorar las condiciones existentes, sugiere un conjunto de medidas entre las que se tiene:
 - Contar con una alta dirección que sean modelos positivos (marcan conductas).
 - Crear o remplazar ritos, hábitos, Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores nuevos deseados.
 - Rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión.
 - Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepten los nuevos valores.
 - Remplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento.

- Cimbrar las subculturas existentes por medio de una gran rotación de empleados.
- Trabajar con consenso por medio de la participación, clima de confianza, compromiso.

Entre las fases que considera imprescindibles en el estudio se incluyen:

- Pre-análisis de la Organización.
- Estudio de la Organización en su Entorno.
- Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/servicio de la Organización.
- Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.
- Caracterización de los trabajadores.
- Caracterización del Consejo de Dirección.
- Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional.
- Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada.

2.1.2. MARIELA QUIÑONES MONTORO Y MARCOS SUPERVIELLE MILBURN. Gestión de Cultura Organizacional y Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional²

El artículo aborda la problemática que genera la presencia dominante de empresas multinacionales españolas en el sector financiero de Latinoamérica en torno al encuentro de una cultura corporativa global con las culturas locales.

²MARIELA QUIÑONES MONTORO Y MARCOS SUPERVIELLE MILBURN. Gestión de Cultura Organizacional y Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional. España: Departamento de Sociología Facultad de Ciencias Sociales Universidad de la República; 2005. Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2. Pp. 01.

En un contexto de “globalización”, también entendido como de sostenido incremento de la “reflexividad”, el artículo se investiga cómo estas nuevas condiciones sobre las que opera la ya centenaria orientación de capitales españoles en la región influye en las orientaciones para la acción de todos los actores implicados.

Tras la revisión de varios estudios de caso en torno a las nuevas formas de gestión de recursos humanos que están difundiendo estas empresas, el estudio concluye que comprender las inconsistencias entre lo que una organización pretende lograr y la orientación de las acciones de sus miembros implica dar cuenta de la acumulación de significados (cultura) producidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, observa que mientras los esfuerzos de esas organizaciones se orientan a la posibilidad de manipular ciertas variables que guardarían una fuerte relación con el ambiente organizacional, éstas no han tomado en cuenta este cambio en las condiciones sociológicas sobre las que están interviniendo para predecir los efectos de la aplicación de esas políticas.

2.1.3. GASPAR ORELLANA MÉNDEZ, MIGUEL RAMÓN LLULLUY Y SANDRO BOSSIO SUAREZ (2009) Clima Organizacional Y Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación³

El estudio correlacional tiene el propósito de caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, y determinar la existencia de relación entre estas variables, en los profesores de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad Nacional del Centro del Perú. A una muestra de 18 docentes se les aplicó la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y se recogió información

³Gaspar Orellana Méndez / Miguel Ramón Llulluy / Sandro Bossio Suarez. Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú; 2009. Encuentro Latinoamericano. Pp. 02.

de 250 alumnos que evaluaron el desempeño docente de sus profesores a través de una asignatura a su cargo con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. El clima social ($X=218,06$) y el desempeño docente ($X=143,01$) se encuentran por encima del promedio ideal, no se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio ($r=0,13$, $p=0,60$). Se concluye que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño. Es necesario realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

2.1.4. JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN. Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006⁴

La Contrastación de Hipótesis la hemos realizado aplicando la Prueba t de Diferencia de Medias así como mediante la Visualización de las Gráficas de Medias y de Cajas.

Si los Resultados hallados lo mostramos en un Gráfico de Control estadístico e Calidad, podemos realizar un mejor Análisis. El Grafico de Control cuenta con un Promedio General y en ambos lados Límites inferior y Superior, en cuyos Intervalos deben hallarse el 99.74% de la información o, cuyos promedios estadísticos se consideran similares. Estar por debajo, o por encima del promedio general mostrara una diferencia.

Contrastando los Resultados de las Pruebas Experimentales con la del Grupo Control, observamos en el Diagrama Carta de Control X, que los Promedios del Grupo Control se encuentran muy por debajo del Límite Inferior de dicha Carta (11.80), mientras que la del Grupo Experimental C, se encuentra por

⁴JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN. Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima: UNMSM; 2006. Pp. 79.

encima del Límite Superior (16.25), y los Grupos Experimentales A y B, tienen resultados estadísticamente similares, pero dentro de los Rangos de la Carta X. Sus puntajes de A y B son, 16.20 y 15.55, respectivamente. Es decir, podemos concluir, que existen diferencias significativas en los promedios logrados por los Grupos Experimentales con el promedio logrado por el Grupo Control.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

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

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (Debates I.E.S.A, 1997, p.59).

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

personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

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

La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

2.2.1.2. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1996) plantea que: "La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras." (p.681) A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

2.2.1.3. ELEMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

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

- a. Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente

desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

- b. Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- c. Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- d. Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).
- e. Héroes: son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. (opinión propia).

2.2.1.4. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Hellriegel Don/ Slucum John (2004), describe las siguientes:

- a) **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente

definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir "según el libro" y seguir los procedimientos legalistas. (p.388)

- b) **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización. (p.p. 389, 390)

- c) **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (p.390)

- d) **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (p.p. 390,391)

2.2.1.5. CLASIFICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

- a) **Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En

donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

- b) **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.(Págs.685-686)

2.2.1.6. CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1996) sugiere las siguientes características:

- a) **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b) **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- c) **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- d) **Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- e) **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- f) **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.(Págs.681-682)

2.2.1.7. FUNCIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

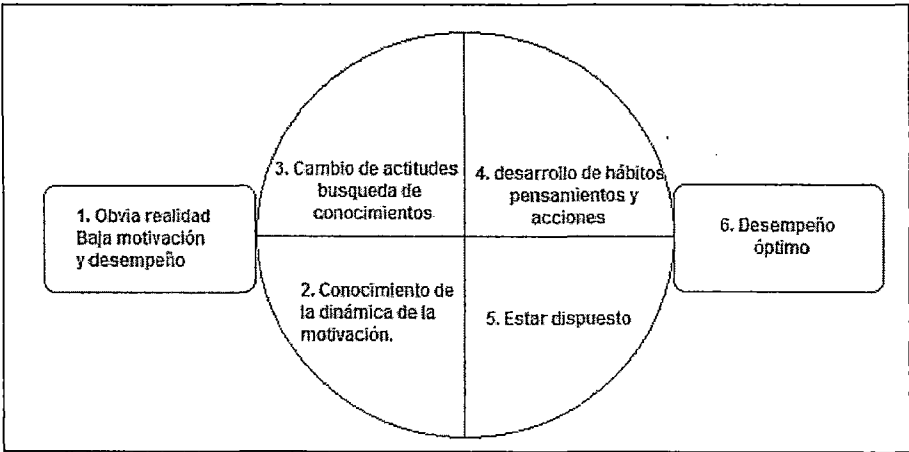
Según Robbins (1996) la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. (pág. 687).

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral⁵.

FIGURA N° 01:
CICLO PARA LA ACCIÓN MOTIVACIÓN-DESEMPEÑO



FUENTE: CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN - FEBAN, LIMA 2006.

⁵<http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

- I. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- II. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
- III. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- IV. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- V. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- VI. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

2.2.2.1. TEORÍAS DE DESEMPEÑO LABORAL

Tienen como fundamento central, a las Teorías de la Motivación entre las que se tienen:

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

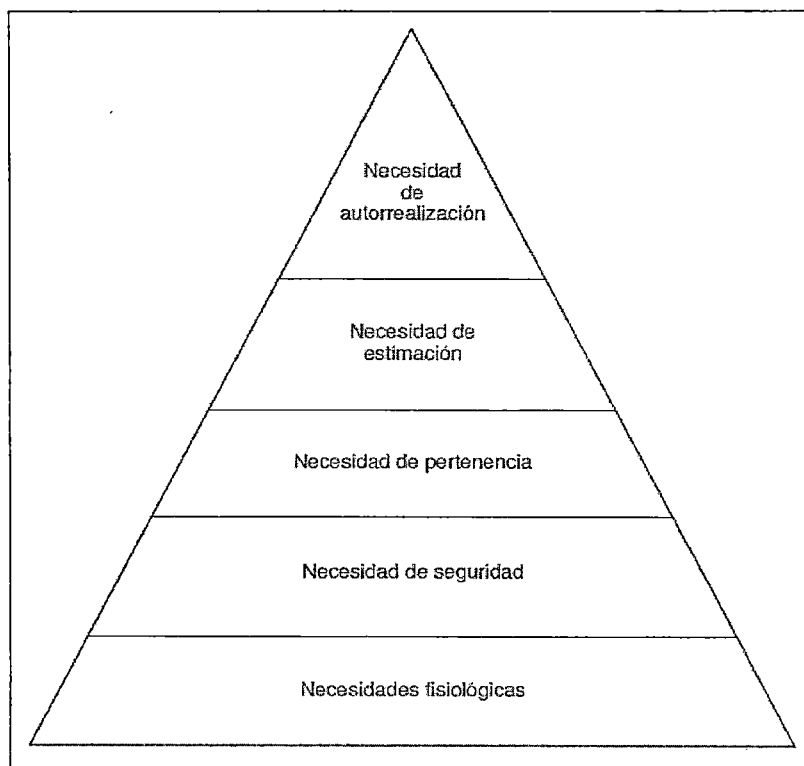
La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

Maslow (1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades (figura N° 1) que influye en el comportamiento.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más

elevadas que impulsan su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho. Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

FIGURA N° 02:
JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW⁶



FUENTE: ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL.

⁶Koontz, Weihrich, Cannice. Administración: una Perspectiva Global y Empresarial. México: McGraw-Hill; 2008. Pp. 418.

Estos niveles de la pirámide representan lo siguiente:

Entre las necesidades de Orden Inferior se encuentran.

- Fisiológicas: Son necesidades de primer nivel, por tanto las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia,
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

Entre las necesidades de Orden Superior se encuentran:

- Sociales o de amor de pertenencia: Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.

- **Estima:** Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción e una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

TEORÍA DEL DOBLE FACTOR DE HERZBERG

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

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

trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal, la responsabilidad.

La ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción (véase cuadro 1). Ésta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos, como: la política administrativa de la organización; la supervisión; las relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos; las condiciones de trabajo; el salario y la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto.

CUADRO N° 01:

TIPOS DE FACTORES PARA LA MOTIVACIÓN

“Factores Motivadores”		“Factores de Higiene”	
Logran	No Logran	Logran	No Logran
↓		↓	
Dan Lugar a		Dan Lugar a	
Satisfacción	No Satisfacción	Satisfacción	No Satisfacción
- Logros Personales - Reconocimiento de Gerencia - Trabajo en sí mismo - Responsabilidad - Promoción		- Capacidad Personal - Relaciones interpersonales - Condiciones de trabajo - Sueldos y Salarios - Seguridad Interna	

FUENTE: CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN - FEBAN, LIMA 2006.

Si el trabajador considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow. Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectarla satisfacción en el trabajo.

CUADRO N° 02:

COMPARATIVOS DE MASLOW Y HERZBERG

MODELO DE "JERARQUÍA DE NECESIDADES" DE MASLOW	MODELO DE "MOTIVACIÓN-HIGIENE" O "TEORÍA DE DOS FACTORES" DE HERZBERG
• Autorrealización y Satisfacción.	• Trabajo en sí mismo. • Logros. • Crecimiento y desarrollo.
• Estima y Posición Social.	• Responsabilidad. • Ascensos. • Progreso personal. • Reconocimiento. • Situación y función.
• Necesidades de Pertenencia y de Tipo Social.	• Relación con los superiores. • Relación con los compañeros. • Relación con los subordinados.
• Seguridad.	• Calidad de la supervisión. • Condiciones de trabajo. • Seguridad en el trabajo.
• Necesidades Fisiológicas.	• Pagos, honorarios...

FUENTE: CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN - FEBAN, LIMA 2006.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MCCLELLAND

Para Mc Clelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación.

Ahora bien, todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. El sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación anunciada por la clave y lo contrario sucede en la evitación. Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros, y de allí que sus autores desarrollen un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, necesidades que, dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta.

McClelland, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

David McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivadores y la relación de ésta con el término necesidad, entre las variables necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de esas tres necesidades es capaz de explicar un amplio sector del comportamiento social de las personas.

Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están:

Necesidad de logro

El motivo de logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido. David McClelland y John Atkinson, quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las últimas cuatro décadas definen la necesidad de logro como "El éxito en la competición con un criterio de excelencia" (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953).

Es un interés por la excelencia y el éxito. Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permiten sobresalir en lo que se han propuesto. Esta necesidad de logro, tan valorada en nuestra sociedad occidental, se manifiesta de diferentes maneras en las distintas etapas de la vida de una persona: en la competencia

deportiva, académica, etc., en fin, en el valor que se atribuye a toda persona que alcanza el éxito (Bourne y Ekstrand, 1973).

Evidenciado a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.

Necesidad de afiliación

En un principio se definía el motivo de afiliación como “el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas” (Atkinson, otros, 1954)

Hoy surge una distinta conceptualización que incluye los aspectos positivos (la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas) como los aspectos negativos (la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar las relaciones interpersonales).

Es el interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Tendencia de los seres humanos de asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente, y a formar grupos, en la actualidad se le conoce como necesidad de afiliación.

La necesidad de afiliación se expresa mediante comportamientos tales como la búsqueda de amistades, el desarrollo del trabajo en grupo, mantener y restaurar relaciones interpersonales, evitar molestar a otros y la búsqueda de aprobación de los demás.

Necesidad de poder

El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno (Winter y Stewart, 1978). Winter (1973) ofreció la siguiente definición formal

del motivo de poder: la necesidad de tener "impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general". El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder. Estos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición.

Se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, una autoridad, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.

2.2.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Idalberto Chiavenato (2000) dice:

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

(p.357)

2.2.3. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

La cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos, a los cuales los expertos le dan una

ponderación significativa. Sin embargo los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa. Esto, puede dar resultados en una organización y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales, de gestión y humanos y de éstos con el entorno⁷.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

2.3.2.1. La Cultura Organizacional, según su dimensión estructura, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

2.3.2.2. La Cultura Organizacional, según su dimensión responsabilidad, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

2.3.2.3. La Cultura Organizacional, según su dimensión calor humano, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

⁷www.google.com.

2.3.2.4. La Cultura Organizacional, según su dimensión soporte, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

2.3.2.5. La Cultura Organizacional, según su dimensión recompensa, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

2.3.2.6. La Cultura Organizacional, según su dimensión conflicto, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CULTURA ORGANIZACIONAL

Un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida. Por lo tanto es enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a sus problemas (Edgar Schein, 1992)

DESEMPEÑO LABORAL

Rendimiento del personal.

SATISFACCIÓN

Maslow señala que es un estado afectivo del organismo humano producido por la satisfacción de necesidades básicas y sociales, en el que los factores motivadores han llegado a la meta y la persona ha gratificado sus deseos.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE (X):

X = Cultura Organizacional

2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE (Y):

Y =Desempeño Laboral

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	
		DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) Cultura Organizacional	Un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida. Por lo tanto es enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a sus problemas.	X ₁ : Estructura	- Descripción de cargos - Políticas reglas y procedimientos - Estructura organizacional - Departamentalización - División de trabajo
		X ₂ : Responsabilidad	- Línea de mando - Actividades delegadas - Actividades realizadas
		X ₃ : Calor Humano	- Participación de grupos - Relaciones interpersonales - Nivel afectivo
		X ₄ : Soporte	- Comunicación - Tipo de liderazgo - Calidad de interacciones - Equipos de trabajo
		X ₅ : Recompensa	- Políticas de promoción y ascenso - Reconocimiento
		X ₆ : Conflicto	- Problemas - Sugerencias - Autocontrol - Actitud
VARIABLE DEPENDIENTE (Y) Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo.	Y ₁ : Contenido del trabajo	- Desempeño - Responsabilidad - Logro - Estatus - Autonomía
		Y ₂ : Supervisión	- Confianza - Liderazgo - Comunicación
		Y ₃ : Remuneración	- Sueldos - Prestaciones - Estabilidad laboral
		Y ₄ : Oportunidad de ascenso	- Reclasificación - Promoción - Traslado
		Y ₅ : Compañeros de trabajo	- Cooperación - Nivel afectivo - Confianza

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en la Región de Huancavelica, en la provincia de Angaraes, específicamente en el Banco de la Nación Agencia Lircay.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación está orientada a determinar cómo se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral de los Empleados del Banco de la Nación Agencia Lircay, 2011. En tal sentido se puede señalar que el presente estudio, será de ***tipo aplicada***, pues en su desarrollo se logrará aplicar conocimientos teóricos sobre la Cultura Organizacional a una realidad concreta como las empresas bancarias; en este caso particular se abordará concretamente sobre la Cultura Organizacional del Banco de La nación como herramienta estratégica para elevar los niveles de Desempeño Laboral.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará a un **nivel descriptivo y correlacional**, lo que nos permitirá describir cómo se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral de los Empleados del Banco de la Nación Agencia Lircay, 2011.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método Analítico.- Este método permitirá descomponer la variable Cultura Organizacional en sus seis dimensiones: estructura, responsabilidad, calor humano, soporte, recompensas y conflicto; y, la variable Desempeño Laboral en sus cinco dimensiones más relevantes: contenido del trabajo, supervisión, remuneración, oportunidades de ascensos y compañeros de trabajo; con lo que lograremos conocer cómo se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral de los Empleados del Banco de la Nación Agencia Lircay, 2011.

Método Descriptivo.- Permitirá describir cómo se relaciona la Cultura Organizacional (6 dimensiones y 21 indicadores) con el Desempeño Laboral (5 dimensiones y 17 indicadores) de los Empleados del Banco de la Nación Agencia Lircay, 2011.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que se utilizará en la presente investigación será el **No Experimental, de Corte Transversal**, porque los datos para la contratación de hipótesis y arribar a conclusiones serán recabados en un solo momento.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN:

La población para el presente estudio estará conformado por los empleados del Banco de la Nación que trabajan en la agencia de Lircay, 2011.

3.6.2. MUESTRA:

La muestra de la presenta investigación será igual a la población, es decir será censal y estará constituido por los empleados del Banco de la Nación que trabajan en la agencia de Lircay, 2011.

3.6.3. MUESTREO:

Por la naturaleza del estudio el muestreo será no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para esta investigación se utilizarán las técnicas siguientes:

La Encuesta.- Técnica que permitirá recabar, en función del problema planteado, la hipótesis y las variables identificadas, la información necesaria, sobre Cultura Organizacional, de parte de los empleados del Banco de la Nación que trabajan en la agencia de Lircay, 2011, para validar el presente trabajo de investigación.

La Entrevista.- Técnica que permitirá conocer la opinión de administradores o gerentes del Banco de la Nación, sobre el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación que trabajan en la agencia de Lircay, 2011.

Para esta investigación se utilizarán los instrumentos siguientes:

- Cuestionario de encuesta
- Guía de entrevistas

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Durante el trabajo de campo la guía de entrevista permitirá capturar datos sobre el punto de vista de los representantes o gerentes de la empresa sobre la problemática planteada.

Además se aplicarán encuestas a los empleados del Banco de la Nación que trabajan en la agencia de Lircay, para conocer la opinión respecto a las variables materia de investigación.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizará el Software SPSS Versión 18, para procesar la información relacionada a las variables materia de la investigación.

Se presentarán las Tablas de Frecuencias, los gráficos de barras y la interpretación respectivas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

4.1.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Todo instrumento de medición, debe presentar validez y confiabilidad, a fin de que los datos que se recopilen tengan garantía, por lo que en el presente estudio los instrumentos utilizados han sido sometidos juicio de expertos como es el caso del cuestionario dirigido a empleados del Banco de la Nación de la Agencia de Lircay 2011 de la muestra del estudio para identificar sobre la variable "desempeño laboral"

La variable dependiente independiente contienen 21 ítems y variable dependiente 17 ítems relacionados con las manifestaciones de la cultura organizacional cuyas opciones de respuesta fueron muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo teniendo en cuenta el puntaje de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

4.1.2. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para obtener los resultados del trabajo de investigación a partir de los datos recopilados, se ha procesado de acuerdo a los objetivos y teniendo en cuenta el diseño de investigación a fin de contrastar estadísticamente la hipótesis de investigación, mediante la estadística descriptiva e inferencial.

El presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a los empleados del Banco de la Nación de la Agencia de Lircay - 2011. Se ha trabajado con toda la población, por tanto es una muestra poblacional o censal a quienes se le aplicó el cuestionario para identificar la cultura organizacional y su relación en su desempeño laboral.

Finalmente, la codificación y el procesamiento de los datos se realizaron con el soporte del software estadístico SPSS (paquete estadístico para las ciencias sociales) 19 y la hoja de cálculo Excel 2010, cuyos resultados concuerdan exactamente con los procedimientos manuales.

4.1.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN DE LA AGENCIA DE LIRCAY – 2011.

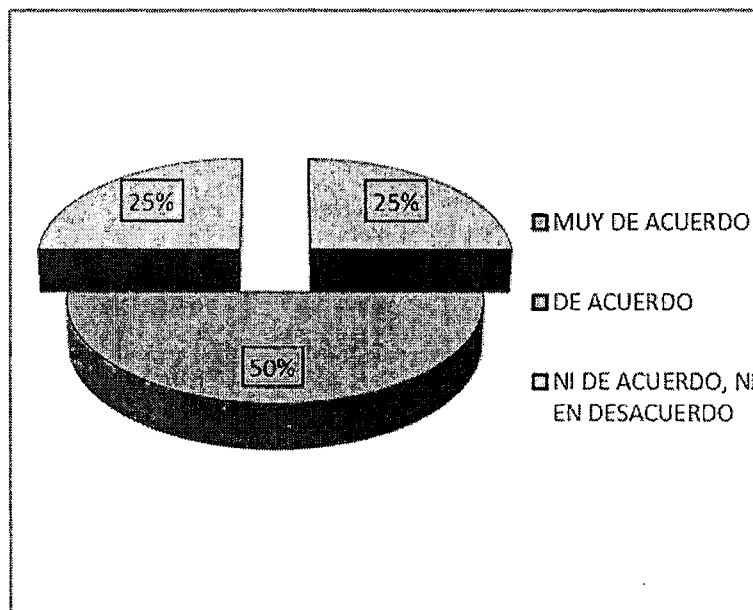
4.1.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 01
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA DIMENSIÓN
ESTRUCTURA

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Muy de acuerdo	1	25	25
	DE ACUERDO	2	50	75
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	25	100
	Total	4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 01



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

De la tabla y gráfica N° 01 se puede afirmar: Que con la estructura organizacional del Banco de la Nación – Agencia de Lircay están de acuerdo, es decir 01 empleado está muy de acuerdo con la estructura, 02 trabajadores afirman que están de acuerdo y 01 empleado se

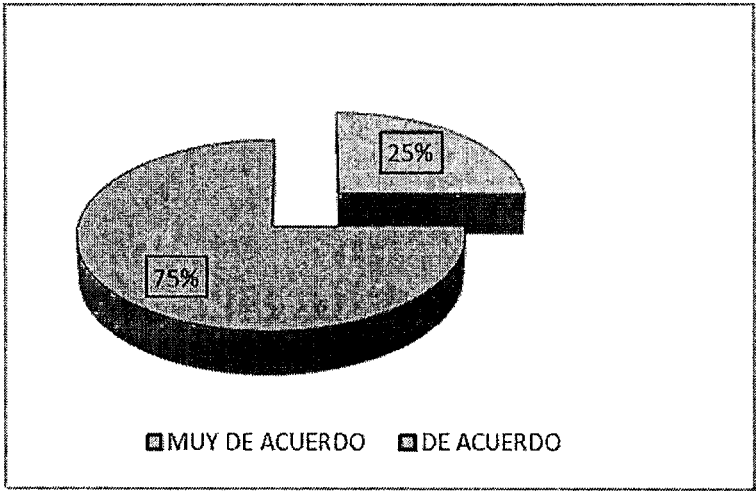
muestra indeciso(ni de acuerdo, ni en desacuerdo), las que representan al 25%, 50% y 25%.

TABLA N° 02
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA DIMENSIÓN
RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY DE ACUERDO	1	25	25
	DE ACUERDO	3	75	100
Total		4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 02



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

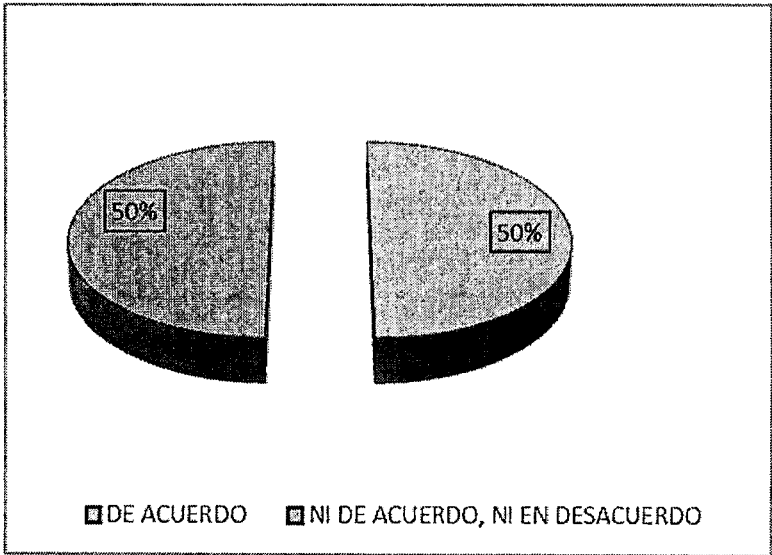
De la tabla y gráfica N° 02 se puede afirmar: Que con las actividades que realizan el personal del Banco de la Nación – Agencia de Lircay están de acuerdo, es decir 01 empleado está muy de acuerdo con la responsabilidad mostrada y 03 trabajadores afirman que están de acuerdo, las que representan al 25%y 75%.

TABLA N° 03
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA DIMENSIÓN CALOR
HUMANO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	DE ACUERDO	2	50	50
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	50	100
	Total	4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 03



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

De la tabla y gráfica N° 03 se puede afirmar: Que con la participación de grupos, relaciones interpersonales y nivel afectivo del Banco de la Nación – Agencia de Lircay están de acuerdo e indecisos, es decir 02 empleado está de acuerdo con el calor

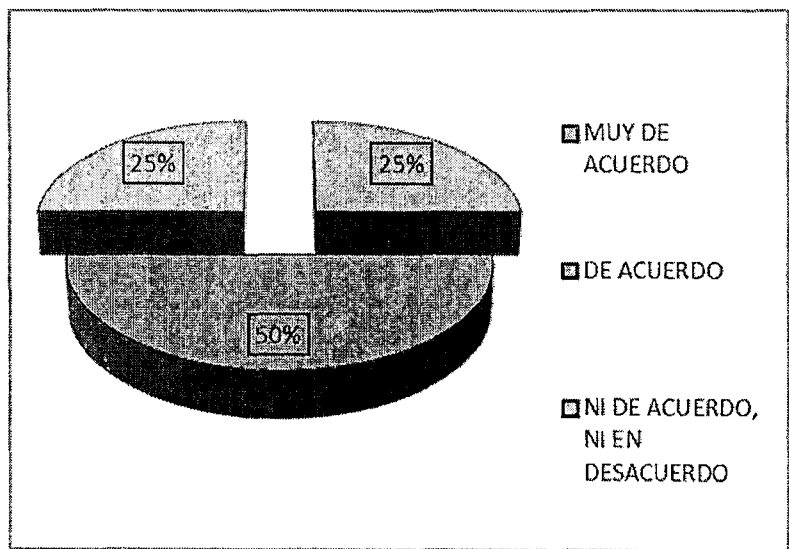
humano mostrado y 02 trabajadores afirman que están indecisos, las que representan al 50% y 50%.

TABLA N° 04
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA DIMENSIÓN
SOPORTE

		Frecuencia		Porcentaje acumulado
		a	Porcentaje	o
Válidos	MUY DE ACUERDO	1	25	25
	DE ACUERDO	2	50	75
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25	100
Total		4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 04



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

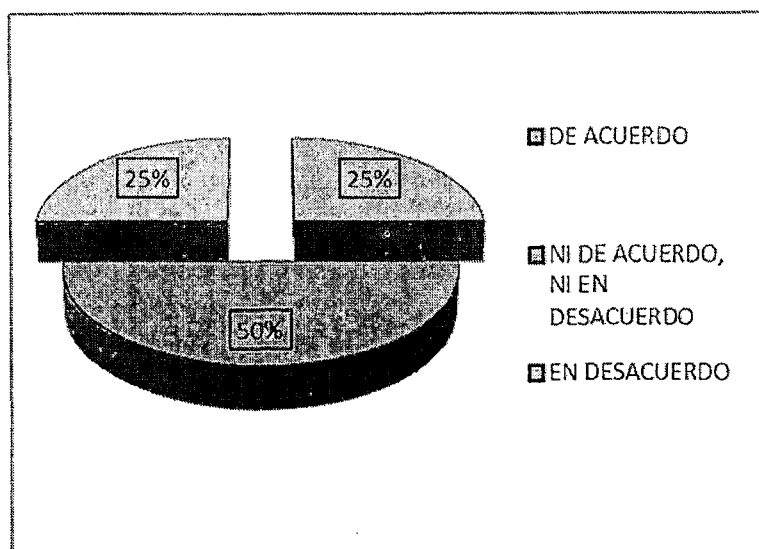
De la tabla y gráfica N° 04 se puede afirmar: Que están de acuerdo con el soporte (comunicación, tipo de liderazgo, calidad de interacciones y equipo de trabajo) del personal del Banco de la Nación – Agencia de Lircay, es decir 01 empleado está muy de acuerdo con el soporte de la institución, 02 trabajadores afirman que están de acuerdo y 01 trabajador se muestra indeciso, las que representan al 25%, 50% y 25%.

TABLA N° 05
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA DIMENSIÓN
RECOMPENSA

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	DE ACUERDO	1	25	25
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	50	75
	EN DESACUERDO	1	25	100
	Total	4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 05



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

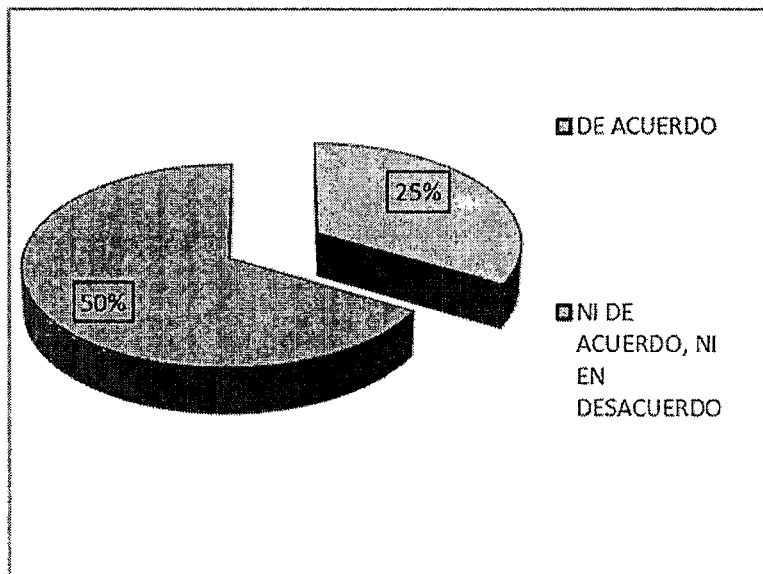
De la tabla y gráfica N° 05 se puede afirmar: Que están indecisos los empleados del Banco de la Nación – Agencia de Lircay con la política de promoción – ascenso y reconocimiento, es decir 01 empleado está de acuerdo con el reconocimiento, 02 trabajadores afirman que están indecisos y 01 trabajador afirma que está en desacuerdo, las que representan al 25%, 50% y 25%.

TABLA N° 06
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA DIMENSIÓN
CONFLICTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY DE ACUERDO	1	25	25
	DE ACUERDO	1	25	50
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	50	100
	Total	4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 06



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

De la tabla y gráfica N° 06 se puede afirmar: Que están indecisos los empleados del Banco de la Nación – Agencia de Lircay con los

problemas suscitados y algunos que no son abordados inmediatamente y con esmero en la institución, es decir 01 empleado está muy de acuerdo con los problemas abordados, 01 trabajador afirma que está de acuerdo y 02 trabajadores afirma que está indeciso, las que representan al 25%, 25% y 50%.

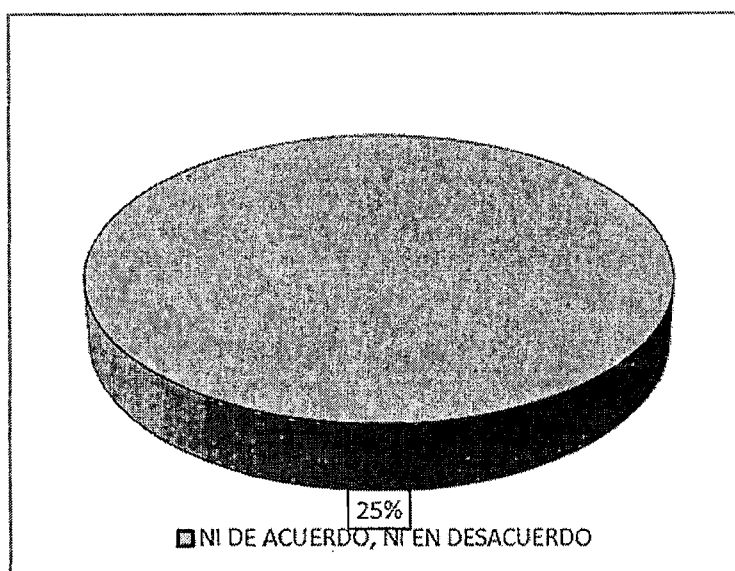
4.1.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N° 07
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL DESEMPEÑO
LABORA DEL PERSONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	DE ACUERDO	3	75	75
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	25	100
Total		4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 07



FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

De la tabla y gráfica N° 07 se puede afirmar: Que están de acuerdo con el desempeño laboral del personal que trabaja en el Banco de la Nación – Agencia de Lircay, es decir 03 empleado están de acuerdo y 01 trabajador afirma que está indeciso, las que representan al 75% y 25%.

4.1.4. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CULTURA ORGANIZACIONAL EN SU DIMENSIÓN ESTRUCTURA FRENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 08

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA	DESEMPEÑO LABORAL					
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO				DE ACUERDO	
					Total	
	f	%	f	%	f	%
MUY DE ACUERDO	1	25	0	0	1	25
DE ACUERDO	0	0	2	50	2	50
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	1	25	1	25
Total	1	25	3	75	4	100

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 7.83 X^2_{crit} = 5.99 \alpha = 0.05 gl = 2$$

En la tabla N° 08, se observa el resultado estadístico de la variable cultura organizacional (Dimensión Estructura) frente a la variable Desempeño Laboral, de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y es como sigue: el 25% estuvo **Muy De Acuerdo** con la estructura del Banco de la Nación – Agencia Lircay, de ello el desempeño laboral que muestran es indeciso.

De igual manera el 50% estuvo de acuerdo con la estructura del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y todo ello estuvo de acuerdo con su desempeño laboral.

Finalmente el 25% estuvo indeciso con la estructura del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y todo ello estuvo de acuerdo con su desempeño laboral. De ello se afirma la relación que guarda entre ambos.

4.1.5. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CULTURA ORGANIZACIONAL EN SU DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD FRENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 09

DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD	DESEMPEÑO LABORAL					
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO				DE ACUERDO	
	Total		Total		Total	
	f	%	f	%	f	%
MUY DE ACUERDO	1	25	0	0	1	25
DE ACUERDO	0	0	3	75	3	75
Total	1	25	3	75	4	100

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 3.92 \quad X^2_{crit} = 3.84 \quad \alpha = 0.05_{gl} = 1$$

En la tabla N° 09, se observa el resultado estadístico de la variable cultura organizacional (Dimensión Responsabilidad) frente a la variable Desempeño Laboral, de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y es

como sigue: el 25% estuvo **Muy De Acuerdo** con la responsabilidad que se realiza en las actividades del Banco de la Nación – Agencia Lircay, de ello el desempeño laboral que muestran es indeciso.

De igual manera el 75% estuvo de acuerdo con la Responsabilidad del Banco de la Nación – Agencia Lircay en las actividades encomendadas, y todo ello estuvo de acuerdo con su desempeño laboral.

4.1.6. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CULTURA ORGANIZACIONAL EN SU DIMENSIÓN CALOR HUMANO FRENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 10

DIMENSIÓN: CALOR HUMANO	DESEMPEÑO LABORAL						
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO				DE ACUERDO		Total
	f	%	f	%	f	%	
DE ACUERDO	1	25	1	25	2	50	
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	2	50	2	50	
Total	1	25	3	75	4	100	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 4.02 \qquad X^2_{crit} = 3.84 \qquad \alpha = 0.05_{gl} = 1$$

En la tabla N° 10, se observa el resultado estadístico de la variable cultura organizacional (Dimensión Calor Humano) frente a la variable Desempeño Laboral, de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y es

como sigue: el 50% estuvo **Muy De Acuerdo** con el calor humano (relaciones interpersonales) que se tiene en el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y de ello el 25% se muestra con un desempeño laboral indeciso y el otro 25% estuvo de acuerdo con su desempeño.

De igual manera el 50% se muestra indeciso con el calor humano que brinda el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y el 50% estuvieron de acuerdo con desempeño laboral.

4.1.7. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CULTURA ORGANIZACIONAL EN SU DIMENSIÓN SOPORTE FRENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 11

DIMENSIÓN:		DESEMPEÑO LABORAL					
		NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		Total	
		f	%	f	%	f	%
SOPORTE							
MUY DE ACUERDO		1	25	0	0	1	25
DE ACUERDO		0	0	2	50	2	50
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO		0	0	1	25	1	25
Total		1	25	3	75	4	100

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 7.83 \qquad X^2_{crit} = 5.99 \qquad \alpha = 0.05gl = 2$$

En la tabla N° 11, se observa el resultado estadístico de la variable cultura organizacional (Dimensión Soporte) frente a la variable Desempeño Laboral, de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y es como sigue: el 25% estuvo **Muy De Acuerdo** con el soporte (comunicación, equipo de trabajo y tipo de liderazgo) que se tiene en el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y todo ello (25%) estuvo indeciso con su desempeño laboral.

De igual manera el 50% se muestra de acuerdo con el soporte que brinda el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y la misma cantidad estuvieron de acuerdo con desempeño laboral.

Finalmente el 25% empleados estuvieron indecisos con el soporte del banco, y todo ello estuvieron de acuerdo con su desempeño laboral.

4.1.8. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CULTURA ORGANIZACIONAL EN SU DIMENSIÓN RECOMPENSA FRENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 12

DIMENSIÓN: RECOMPENSA	DESEMPEÑO LABORAL					
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO				DE ACUERDO	
	Total		Total		Total	
	f	%	f	%	f	%
DE ACUERDO	1	25	0	0	1	25
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	2	50	2	50
EN DESACUERDO	0	0	1	25	1	25
Total	1	25	3	75	4	100

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 7.83 \quad X^2_{crit} = 5.99 \quad \alpha = 0.05gl = 2$$

En la tabla N° 12, se observa el resultado estadístico de la variable cultura organizacional (Dimensión Recompensa) frente a la variable Desempeño Laboral, de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y es como sigue: el 25% estuvo **De Acuerdo** con la recompensa (reconocimientos, promociones y ascensos) que se tiene en el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y todo ello (25%) estuvo indeciso con su desempeño laboral.

De igual manera el 50% se muestra indeciso con la recompensa que brinda el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y la misma cantidad estuvieron de acuerdo con desempeño laboral.

Finalmente el 25% de empleados estuvieron en desacuerdo con la recompensa del banco, y todo ello estuvieron de acuerdo con su desempeño laboral.

4.1.9. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CULTURA ORGANIZACIONAL EN SU DIMENSIÓN CONFLICTO FRENTE A LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 13

DIMENSIÓN: CONFLICTO	DESEMPEÑO LABORAL					
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO				DE ACUERDO	
	Total		Total		Total	
	f	%	f	%	f	%
MUY DE ACUERDO	1	25	0	0	1	25
DE ACUERDO	0	0	1	25	2	25
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	2	50	1	50
Total	1	25	3	75	4	100

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 6.03 \qquad X^2_{crit} = 5.99 \qquad \alpha = 0.05_{gl} = 2$$

En la tabla N° 13, se observa el resultado estadístico de la variable cultura organizacional (Dimensión Conflicto) frente a la variable Desempeño Laboral, de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, y es como sigue: el 25% estuvo **Muy De Acuerdo** con el conflicto (problemas, autocontrol y actitud) que se tiene en el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y todo ello (25%) estuvo indeciso con su desempeño laboral.

De igual manera el 25% se muestra de acuerdo con el conflicto que se tiene en el Banco de la Nación – Agencia Lircay, y la misma cantidad estuvieron de acuerdo con desempeño laboral.

Finalmente el 50% de empleados estuvieron indecisos con el conflicto que se tienen con el banco, y todo ello estuvo de acuerdo con su desempeño laboral.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar la hipótesis general y específicos se trabaja con los datos consolidados en la tabla N° 08, 09, 10, 11, 12 y 13, para ello se utilizará la Distribución Chi Cuadrado por que los datos son no paramétricos.

HIPÓTESIS ESPECÍFICO N° 01

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: " La Cultura Organizacional, según su dimensión estructura, no se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 \leq V_t$$

H1: "La Cultura Organizacional, según su dimensión estructura, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 > V_t$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 7.83$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3 \text{ Tercer Paso:}$$

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 2$. El valor crítico de la prueba

$$\chi^2_{tabla} = 5.99$$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

χ^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 7.83

Quinto Paso:

Toma de decisión: $\chi^2_{calc} > \chi^2_{crit.}$ | $\chi^2_{(observada)} > \chi^2_{(tabla)}$ | es decir,

7.83 > 5.99 por tanto:

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir " La Cultura Organizacional, según su dimensión estructura, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

Hipótesis Específico N° 02

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: "La Cultura Organizacional, según su dimensión responsabilidad, no se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 \leq V_t$$

H1: "La Cultura Organizacional, según su dimensión responsabilidad, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 > V_t$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 3.92$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3$$
 Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 1$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 3.84$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

x^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 3.92

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{crit.}^2$ | $x_1(observada)^2 > |x_1(tabla)^2$ | es decir,

3.92 > 3.84 por tanto:

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir " La Cultura Organizacional, según su dimensión responsabilidad, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

Hipótesis Específico N° 03

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: "La Cultura Organizacional, según su dimensión calor humano, no se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 \leq Vt$$

H1: "La Cultura Organizacional, según su dimensión calor humano, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} = 4.02$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 1$. El valor crítico de la prueba $\chi^2_{tabla} = 3.84$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

χ^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 3.92

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{crit}^2$ | $\chi^2_{(observada)} > \chi^2_{(tabla)}$ | es decir,

4.02 > 3.84 por tanto:

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir " La Cultura Organizacional, según su dimensión calor humano, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

Hipótesis Específico N° 04

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: "La Cultura Organizacional, según su dimensión soporte, no se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$\chi^2 \leq V_t$$

H1: "La Cultura Organizacional, según su dimensión soporte, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fs)^2}{fs} = 7.83$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2$$

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 2$. El valor crítico de la prueba

$$x^2_{tabla} = 5.99$$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

x^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 7.83

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{crit.}^2$ | $x_1(observada)^2 > |x_1(tabla)^2$ | es decir,

$$7.83 > 5.99 \text{ por tanto:}$$

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir " La Cultura Organizacional, según su dimensión soporte, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

Hipótesis Específico N° 05

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: "La Cultura Organizacional, según su dimensión recompensa, no se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 \leq Vt$$

H1: "La Cultura Organizacional, según su dimensión recompensa, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 7.83$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2$$

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 2$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 5.99$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

x^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 7.83

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{crit.}^2$ | $x_1(observada)^2$ | $> |x_1(tabla)^2$ | es decir,

7.83 > 5.99 por tanto:

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir " La Cultura Organizacional, según su dimensión recompensa, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

Hipótesis Especifico N° 06

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: "La Cultura Organizacional, según su dimensión conflicto, no se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 \leq V_t$$

H1: "La Cultura Organizacional, según su dimensión conflicto, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011".

$$X^2 > V_t$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 6.02$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2$$

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 2$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 5.99$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

χ^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 6.02

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{crit.}^2$ | $\chi^2(observada)^2 > \chi^2(tabla)^2$ | es decir,

6.02 > 5.99 por tanto:

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir " La Cultura Organizacional, según su dimensión conflicto, se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

Hipótesis General

Primer Paso:

A continuación se plantean las hipótesis estadísticas: alterna y nula.

H0: "La Cultura Organizacional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

$$X^2 \leq Vt$$

H1: "La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

TABLA N° 13

CULTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL					
	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO				DE ACUERDO	
	Total		Total		Total	
	f	%	f	%	f	%
DE ACUERDO	1	25	1	0	2	50
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	0	0	1	25	1	25
EN DESACUERDO	0	0	1	25	1	25
Total	1	25	3	75	4	100

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

$$X^2_{cal} = 6.13 \quad X^2_{crit} = 5.99 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 2$$

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 6.13$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(2 - 1) = 2$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (4 - 1)(2 - 1) = 3 \text{ Tercer Paso:}$$

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 2$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 5.99$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

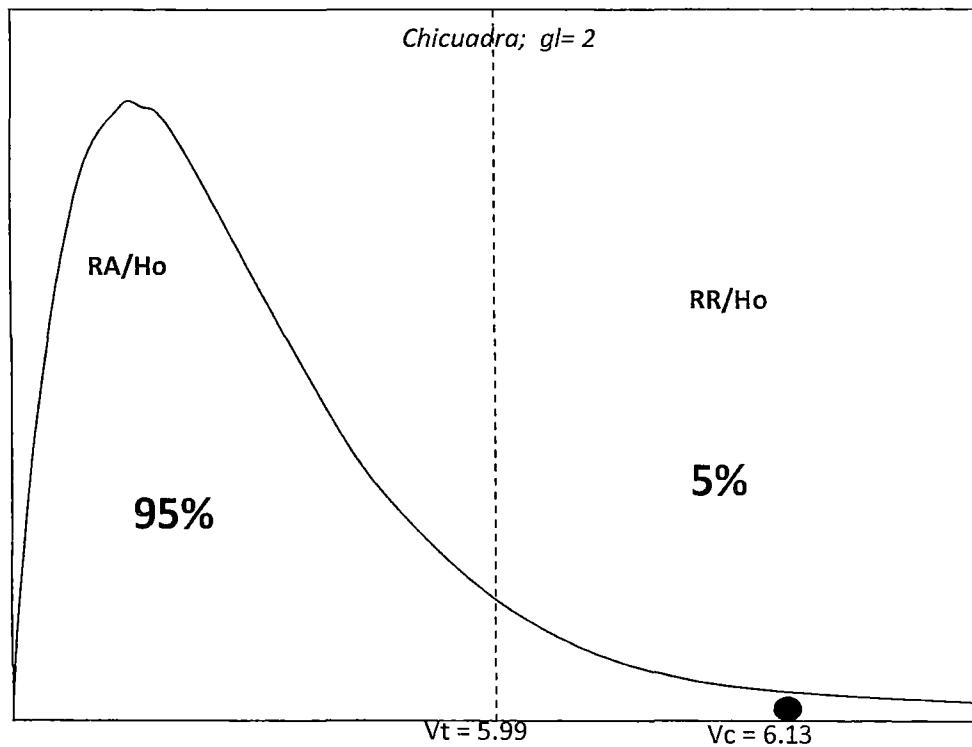
x^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 6.13

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{crit.}^2$ | $x_1(observada)^2 > |x_{1,tabla}^2$ | es decir,

6.13 > 5.99 por tanto:

DIAGRAMA DE LA FUNCIÓN CHI CUADRADO PARA LA TOMA DE DECISIÓN



Generado con el programa estadístico R 2.10.1.

CONCLUSIÓN:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir "La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"

CONCLUSIONES

1. Se ha encontrado que el 75% del personal del Banco de la Nación – Agencia de Lircay consideran que la estructura organizacional es la más adecuada, con conceptos claros de departamentalización, descripción cargos bien definidos, políticas, reglas y procedimientos claros; la división de trabajo no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina).
2. En cuanto a la Responsabilidad como dimensión de la Cultura Organizacional, se ha encontrado que el 100% (25% están muy de acuerdo y 75% de acuerdo) del personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay están como mínimo de acuerdo que las líneas de mando están claramente definidas, que existen muchas actividades delegadas entre el personal operativo y que las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.
3. El 50% del personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay afirman que están de acuerdo que el Calor Humano, como dimensión de la Cultura Organizacional, permite la participación de equipos de trabajo, permiten buenas relaciones interpersonales y permite lograr en el personal un excelente nivel afectivo.
4. Se ha encontrado que el 75% (25% muy de acuerdo y 50% de acuerdo) del personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay están como mínimo de acuerdo con el Soporte como dimensión de la Cultura Organizacional; es decir, la comunicación es efectiva, el tipo de liderazgo es el más productivo, la calidad de las interacciones entre el personal es aceptable y se desarrollan equipos de trabajo como soporte del éxito empresarial.
5. Sólo el 25% del personal están de acuerdo con la Recompensa como dimensión de la Cultura Organizacional; es decir, existen políticas de promoción y ascenso para

recompensar el desempeño del personal, y que el reconocimiento como recompensar el desempeño del personal es una costumbre en el Banco de la Nación.

6. El 50% del personal se muestran indecisos en cuanto a que los conflictos suscitados son abordados inmediatamente y con esmero, son tomados en cuenta las sugerencias del personal para prevenir los conflictos, el personal demuestra autocontrol en cuanto se generen conflictos y la actitud del personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay es proactiva.

RECOMENDACIONES

1. Al Banco de la Nación, recomendamos que realice acciones de capacitación, al personal de la Agencia de Lircay debido a que el 25% de ellos no están conscientes y no tiene claro referente a la estructura orgánica y ni la departamentalización, así como las políticas, reglas y procedimientos.
2. En cuanto a la responsabilidad también es menester que el Banco de la Nación fortalezca las capacidades en cuanto a la delegación, para continuar con los resultados de los trabajos, sean eficaces y eficientes.
3. La agencia del Banco de la Nación – Lircay, deberá capacitar en temas referentes a Relaciones Humanas, para incentivar mayor participación en los trabajos que se realizan como equipo.
4. El Banco de la Nación debe afianzar las políticas de recompensas, para incentivar y motivar al personal para el cumplimiento de las actividades en forma eficiente.
5. Capacitar al personal referente a resolución de conflictos, debido a que el 50% de ellos, aún se encuentran indecisos, referente a su actuar con proactividad frente a los temas de negociaciones.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. MARIELA QUIÑONES MONTORO Y MARCOS SUPERVIELLE MILBURN. (2005). Gestión de Cultura Organizacional y Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional. España: Departamento de Sociología Facultad de Ciencias Sociales Universidad de la República.
2. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P.(2007). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Internacional.
3. Koontz, Weihrich, Cannice. (2008). Administración: una Perspectiva Global y Empresarial. México: McGraw-Hill.
4. Gaspar Orellana Méndez / Miguel Ramón Llulluy / Sandro Bossio Suarez. (2009). Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
5. JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN. (2006). Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima: UNMSM.
6. CHIAVENATO. (2000). "Introducción a la teoría general de la administración". Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
7. SCHEIN, Edgar. (1992). Cultura organizacional y liderazgo. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass.

ANEXOS

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES E. A. P. DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DE ENCUESTA

TESIS: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN - AGENCIA LIRCAY, 2011"

Las afirmaciones que usted va a encontrar son proposiciones, con las que estará de acuerdo o en desacuerdo. Por favor le pedimos que nos diga que tan de acuerdo está usted con cada uno de estas proposiciones. La encuesta es anónima.

El presente tiene por objetivo *"Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación – Agencia Lircay, 2011"*.

Lea usted comprensivamente y conteste a las afirmaciones marcando con "X" en una sola categoría, teniendo en cuenta lo siguiente escala:

- (5) MUY DE ACUERDO
- (4) DE ACUERDO
- (3) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
- (2) EN DESACUERDO
- (1) MUY EN DESACUERDO

I. CULTURA ORGANIZACIONAL:

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
01	La descripción de los cargos en el Banco de la Nación – Agencia Lircay está bien definida.					
02	Existen políticas, reglas y procedimientos claros en el Banco de la Nación – Agencia Lircay.					
03	La estructura organizacional del Banco de la Nación – Agencia Lircay es la más adecuada.					
04	El concepto de departamentalización, en cuanto a la estructura del Banco de la Nación – Agencia Lircay, es entendida correctamente.					
05	La división de trabajo en el Banco de la Nación – Agencia Lircay no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina).					
DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
06	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay las Líneas de mando están claramente definidas.					

07	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay existen muchas actividades delegadas entre el personal operativo.					
08	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.					
DIMENSIÓN: CALOR HUMANO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
09	El calor humano que se percibe en el Banco de la Nación – Agencia Lircay permite la participación de grupos (equipos) de trabajo.					
10	El calor humano que se percibe en el Banco de la Nación – Agencia Lircay permite buenas relaciones interpersonales					
11	El calor humano que se percibe en el Banco de la Nación – Agencia Lircay permite lograr en el personal un excelente nivel afectivo.					
DIMENSIÓN: SOPORTE						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
12	La comunicación es efectiva en el Banco de la Nación – Agencia Lircay.					
13	El tipo de liderazgo que impera en el Banco de la Nación – Agencia Lircay es el más productivo.					
14	La calidad de las interacciones entre el personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay es aceptable.					
15	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay se desarrollan los equipos de trabajo como soporte del éxito empresarial.					
DIMENSIÓN: RECOMPENSA						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
16	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay existen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal.					
17	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay el reconocimiento como recompensar el desempeño del personal es una costumbre.					
DIMENSIÓN: CONFLICTO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
18	Son abordados inmediatamente y con esmero los problemas suscitados en el Banco de la Nación – Agencia Lircay.					
19	Son tomados en cuenta las sugerencias del personal para prevenir los conflictos en el Banco de la Nación – Agencia Lircay.					
20	El personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay demuestra autocontrol en cuanto se generen conflictos.					
21	La actitud del personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay es proactiva.					

II. DESEMPEÑO LABORAL:

DIMENSIÓN: CONTENIDO DEL TRABAJO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
22	El personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay al realizar su trabajo logra buen desempeño.					

23	El personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay al realizar su trabajo lo hace con mucha responsabilidad					
24	El personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay al realizar su trabajo se enfoca en los logros esperados (resultados).					
25	El personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay al realizar su trabajo siente que logra un estatus.					
26	El personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay al realizar su trabajo lo hace con mucha autonomía.					
DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
27	La acción de supervisión en el Banco de la Nación – Agencia Lircay se realiza de tal forma que se genere confianza entre el personal.					
28	La acción de supervisión en el Banco de la Nación – Agencia Lircay es producto del tipo de liderazgo adoptado por los directivos.					
29	La acción de supervisión en el Banco de la Nación – Agencia Lircay se realiza basado en la comunicación como soporte del éxito empresarial.					
DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
30	En su opinión el sueldo que percibe el personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay es el adecuado al nivel de responsabilidad que tiene.					
31	Las prestaciones sociales que se otorga al personal del Banco de la Nación – Agencia Lircay son por su desempeño laboral.					
32	Estabilidad laboral en el Banco de la Nación – Agencia Lircay es una constante.					
DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE ASCENSO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
33	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay como oportunidad de ascenso se realiza siempre la reclasificación.					
34	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay como oportunidad de ascenso se realiza siempre la promoción					
35	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay como oportunidad de ascenso se realiza siempre el traslado.					
DIMENSIÓN: COMPAÑEROS DE TRABAJOS						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
36	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay la cooperación entre compañeros de trabajo es producto de su cultura organizacional.					
37	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay el nivel afectivo entre compañeros de trabajo es producto de su cultura organizacional.					
38	En el Banco de la Nación – Agencia Lircay la confianza entre compañeros de trabajo es producto de su cultura organizacional.					

FECHA DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA: _____



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN CONSEJO DE FACULTAD N° 105-2012-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 20 de Febrero del 2012.

VISTO:

OFICIO N° 056-2012-EAPA-FCE-UNH de fecha 31-01-2012, INFORME N° 01-2012-LQV-EAPA-FCE-UNH de fecha 24-01-2012 emitido por el Presidente Jurado del Proyecto de Investigación Científica presentado por el Bachiller en Administración **HECTOR HUAMANI MARTINEZ**, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido a la Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su sesión extraordinaria del día 09-02-12 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 004-2011-COGUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- **“APROBAR** el Proyecto de Investigación Científica titulado **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN- AGENCIA LIRCAY-2011”**, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración, presentado por el Bachiller en Administración **Héctor HUAMANI MARTINEZ**

ARTÍCULO 2°.- **Elévase** el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- **Notifíquese** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.”

MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO

LIC. MARY OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 118-2011-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 15 de Diciembre del 2011.

VISTO:

Oficio Transcripción N° 091-2011-SD-FCE-COGUNH, Oficio N° 254-2011-EAPA-FCE-UNH de fecha 12 de Diciembre, solicitud del egresado **HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Extraordinaria del día 06-12-11 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 0004-2011-COGUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-RATIFICAR la designación como Asesor al **Mg. Edgar Augusto SALINAS LOARTE** del Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN- AGENCIA LIRCAY -2011"**, presentado por el egresado de la E.A.P de Administración **HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**.

ARTÍCULO 2°.- RATIFICAR la designación de los Miembros de Jurado del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN- AGENCIA LIRCAY -2011"**, presentado por el egresado de la E.A.P de Administración **HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**.

- | | |
|---|-------------|
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | PRESIDENTE |
| • Econ. Fredy RIVERA TRUCIOS | SECRETARIO |
| • Lic Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA | VOCAL |
| • Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO | ACCESITARIO |



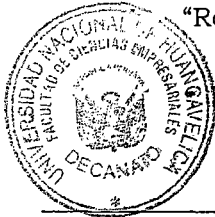
SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 118-2011-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 15 de Diciembre del 2011

ARTÍCULO 3°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.



"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"

MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 118-2011-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 15 de Diciembre del 2011.

VISTO:

Oficio Transcripción N° 091-2011-SD-FCE-COGUNH, Oficio N° 254-2011-EAPA-FCE-UNH de fecha 12 de Diciembre, solicitud del egresado **HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Extraordinaria del día 06-12-11 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 0004-2011-COGUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-RATIFICAR la designación como Asesor al **Mg. Edgar Augusto SALINAS LOARTE** del Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN- AGENCIA LIRCAY -2011"**, presentado por el egresado de la E.A.P de Administración **HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**.

ARTÍCULO 2°.- RATIFICAR la designación de los Miembros de Jurado del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACIÓN- AGENCIA LIRCAY -2011"**, presentado por el egresado de la E.A.P de Administración **HÉCTOR HUAMANÍ MARTÍNEZ**.

- | | |
|---|-------------|
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUÍÑONEZ VALLADOLID | PRESIDENTE |
| • Econ. Fredy RIVERA TRUCIOS | SECRETARIO |
| • Lic Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA | VOCAL |
| • Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO | ACCESITARIO |



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 118-2011-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 15 de Diciembre del 2011

ARTÍCULO 3°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



MG. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0254-2012-FCE-COG-UNH-ANR

Huancavelica, 31 de Mayo del 2012.

VISTO:

Oficio N° 322-2012-EAPA-DFCE-COG/UNH de fecha 30-05-12, Informe N° 03-2012-LQV-EAPA-FCE-UNH y la solicitud del Bachiller de la E.A.P Administración: Héctor HUMANI MARTINEZ; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

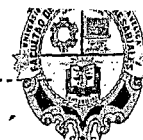
En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión y Sustentación de la tesis titulada: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL CASO: BANCO DE LA NACION-AGENCIA LIRCAY, 2011"** ; presentado por el Bachiller de la E.A.P Administración: Héctor HUMANI MARTINEZ.

- Lic. Adm. Lino Andres QUIÑONEZ VALLADOLID
- Econ. Fredy RIVERA TRUCIOS
- Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA
- Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO

Presidente
Secretario
Vocal
Suplente



SECRETARIA DOCENTE

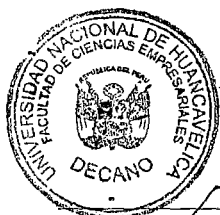
RESOLUCIÓN N° 0254-2012-FCE-COG-UNH-ANR

Huancavelica, 31 de Mayo del 2012.

ARTÍCULO 2°.- Elévase el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



ELC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0263-2012-FCE-CGOUNH-ANR

Huancavelica, 08 de Junio del 2012.

VISTO:

Que con el proveído N° 972 de fecha 07 de Junio del 2012, Solicitud del Bachiller en Ciencias Administrativas : **HUAMANI MARTINEZ Héctor** ; pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis y;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional de Huancavelica, es persona jurídica de derecho público interno, se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 23733, su Ley de Creación 25265, EL Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 724-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

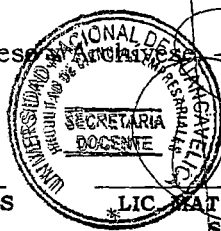
SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis del Bachiller en Ciencias Administrativas: **HUAMANI MARTINEZ Héctor**; para el día **Martes 12 de Junio del 2012, a horas 10 a.m.** en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente



MR. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



LIC. NAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
EAP. Cont
JURADOS
EXPEDIENTE

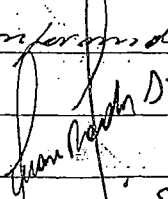
Acto de Sustentación de Tesis

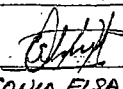
La ciudad Universitaria de Paturpampa, en los ambientes
de la Hogar de la Facultad de Ciencias Experimentales,
a las 9:30 am del día 18 de Diciembre del 2012, se
conformó el jurado Calificador y en mérito
Resolución N° 0465-2012-FCE-CO,6-UNH-ANR de fe-
cha 24 de setiembre 2012, en la que se realiza la ratificación
miembros de jurados:

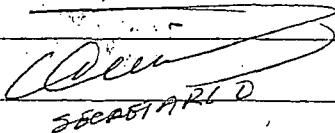
- Adm. Yolinda HUARAC QUISPE Presidente
- Adm. Lino Andrés GONZÁLEZ VALLADOLID Secretario
- Adm. Juan William RODAS ALEJOS Vocal
- Adm. Guido Amado FIERRO SILVA Suplente

Por cumplimiento al acto de sustentación de tesis T.T.U.
"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRICTAL DE CONGALLA - 2010", presentado por la Bachillera
EAP de Administración: Edwin César LIZANA ESPINOZA y Sonia
LAURENTE LLIUYACC, quienes fueron declarados APTOS para la
defensa y mediante Resolución N° 052-2012-FCE-R-UNH, se
ma para y fecha de la sustentación de tesis. Se le dió
inicio, concluida la primera etapa, se dió inicio la
nueva Etapa de preguntas:

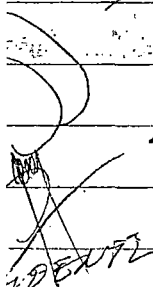
después de la evaluación se invitó al público presente
abrir el recinto, luego se deliberó de los jurados
esto se llegó al siguiente resultado: "APROBADO POR UNANIMIDAD"
a las 10:30 am del mismo día se dió por
clausurado dicho acto dando conformidad de lo actuado,
firmar los presentes:


Edwin Lizana Espinoza


SONIA ELSA LAURENTE LLIUYACC


Yolinda Huarac Quispe


Juan William Rodas Alejos


Guido Amado Fierro Silva