

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS:

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA DE
CAJAMARCA - DRAC**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: WALTER OMAR RUIZ ALVAREZ

Asesor:

Dr. GRICERIO ELIZAR DELGADO VÍLCHEZ

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
WÁLTER OMAR RUIZ ALVAREZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA:

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA DE
CAJAMARCA - DRAC**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: WALTER OMAR RUIZ ALVAREZ

JURADO EVALUADOR

Dr. Gricerio Elizar Delgado Vílchez
Asesor

Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto
Jurado Evaluador

Dr. Víctor Hugo Delgado Vílchez
Jurado Evaluador

CAJAMARCA – PERÚ

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MESTRÍA EN CIENCIAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *9:AM* horas del día lunes 25 de marzo de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA** y, **Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO**, **Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**, y en calidad de Asesor el **Dr. GRICERIO ELIZAR DELGADO VÍLCHEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA-DRAC**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *APROBAR* con la calificación de *Dieciséis.....(BUENO.....)* la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Ingeniería de Sistemas WALTER OMAR RUIZ ALVAREZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *10:10AM* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Gricerio Elizar Delgado Vilchez
Asesor


.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador


.....
Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto
Jurado Evaluador


.....
Dr. Victor Hugo Delgado Vilchez
Jurado Evaluador

Dedico este trabajo a mi familia

En especial a mi Padre, aunque ya no está a mi lado, vive por siempre en mis memorias y habita en mis recuerdos.

Sus enseñanzas me ayudan a enfrentar la vida y su ejemplo me estimula a darles a mis hijos, lo que él no pudo darme a mí.

Gracias Padre por haber existido y por ser hoy la luz de mi vida.

A mi madre María Esther, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A Dios, por concederme los mejores hermanos Lenín y Doly, quienes me han ofrecido el amor y la calidez de la familia.

A mi esposa e hijos a los cuales amo, quienes han estado a mi lado todo este tiempo que he trabajado en esta tesis.

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por la preparación profesional obtenida en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca. Es oportuno destacar el agradecimiento a las diversas personas que colaboraron en la ejecución del estudio, entre ellos al Dr. Gricerio Elizar Delgado Vílchez - asesor de la tesis y otros profesionales que directa o indirectamente hicieron valiosos aportes y críticas que ayudaron en la realización del trabajo; de manera especial mi efusivo y sincero agradecimiento al personal de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC y la Agencia Agraria Cajamarca, sin cuya entusiasta colaboración y participación honesta no hubiese sido imposible la investigación; a todos ellos ... ¡¡¡gracias!!!, por permitirme obtener esta maestría en lo que tanto me apasiona “La Administración Pública” y formar parte de mi proceso integral de formación, y como recuerdo y prueba viviente en la historia: esta tesis, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Finalmente, agradezco a quien lee este apartado y mi tesis, por permitir que mis experiencias, investigaciones y conocimientos, incurran dentro de su repertorio de información mental.

Factores que destruyen al ser humano:

*La Política sin principios, el Placer sin compromiso, la Riqueza
sin trabajo, la Sabiduría sin carácter, los Negocios sin moral, la
Ciencia sin humanidad y la Oración sin caridad*

Mahatma Gandhi

INDICE

CAPÍTULO

I.....			
1			
INTRODUCCIÓN.....			
1			
1.1	Planteamiento		del
	problema		
	4		
1.1.1	Contextualización		
	4		
1.1.2	Descripción		del
	problema		
	5		
1.1.3	Formulación		del
	problema		
	6		
1.2	Justificación		e
	importancia		
	6		
1.2.1	Justificación		
	científica		
	6		
1.2.2	Justificación		técnica-
	práctica		
	7		
1.2.3	Justificación	institucional	y
	personal		
	7		
1.3	Delimitación	de	la
	investigación		
	8		
1.4	Limitaciones		
	8		
1.5	Objetivos		
	9		
1.5.1	Objetivo		
	general		
	9		
1.5.2	Objetivos		
	específicos		
	9		

CAPÍTULO

II

10

MARCO

TEÓRICO.....

10

2.1	Antecedentes de la investigación o marco referencial	10
2.2	Marco conceptual	13
2.2.1	La cultura organizacional	13
2.2.2	La gestión de recursos humanos	23
2.2.3	La teoría de las expectativas	31
2.2.4	Teoría de atribución	32
2.2.5	Teoría de las Necesidades.....	34
2.2.6	Teoría del Grupo Central	35
2.3	Definición de términos básicos	37
2.4.1	Selección de personal.....	37
2.4.2	Formación profesional.....	37
2.4.3	Evaluación	38
2.4.4	Promoción y desarrollo.....	38

2.4.5	Retribución y estimulación	38
2.4.6	Estabilidad laboral	39
2.4.7	Salud en el trabajo	39
2.4.8	Comunicación	39
2.4.9	Información	39
2.4.10	Sindicato	40

CAPÍTULO

III	41
------------------	-----------

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....

3.1	Hipótesis	41
3.1.1	Hipótesis general	41
3.1.2	Hipótesis específicas	41
3.2	Variables	42

CAPÍTULO

IV	43
-----------------	-----------

MARCO

METODOLÓGICO	43
---------------------------	-----------

4.1	Ubicación geográfica	43
------------	-----------------------------------	-----------

4.2	Diseño	de	la
	investigación.....		
	43		
4.2.1.	Por		su
	Tipo.....		
	43		
4.2.2.	Por	su	diseño
	Investigación.....		de
	43		
4.2.3.	Por		su
	Temporalidad.....		
	43		
4.2.4.	Por	el	método
	Contrastación.....		de
	43		
4.3	Métodos		de
	investigación.....		
	44		
4.4	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....		
	44		
4.4.1	Población		y
	muestra.....		
	44		
4.4.2	Unidad	de	análisis
	y	unidades	de
	observación.....		
	45		
4.5	Técnicas	e	instrumentos
	de	recopilación	de
	información.....		
	45		
4.5.1	Confiabilidad	y	Validez
	Instrumento.....		de
	45		
4.2	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....		
	46		
4.3	Matriz	de	consistencia
	metodológica.....		
	47		

CAPÍTULO

V.....

48

RESULTADOS Y

DISCUSIÓN.....

48

5.1.	Presentación	de
	Resultados.....	
	48	
5.1.1.	Información general de la Dirección Regional de Agricultura de	-
	Cajamarca	
	DRAC.....	
	48	
5.1.2.	Factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección	-
	Regional de Agricultura de Cajamarca	
	DRAC.....	
	54	
5.1.3.	Caracterización de la gestión de recursos humanos en la Dirección	-
	Regional de Agricultura de Cajamarca	
	DRAC.....	
	64	
5.2.	Análisis, interpretación y discusión	de
	resultados.....	
	74	
5.2.1.	Información general de la Dirección Regional de Agricultura -	-
	Dirección Regional de Agricultura de	
	Cajamarca.....	
	74	
5.2.2.	Variable 1: Cultura organizacional de la Dirección Regional de	de
	Agricultura	
	Cajamarca.....	
	75	
5.2.3.	Variable 2: Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de	de
	Agricultura	
	Cajamarca.....	
	77	
5.3.	CONTRASTACIÓN	DE
	HIPÓTESIS.....	
	81	
5.3.1.	Variable 1: Cultura organizacional de la Dirección Regional de	de
	Agricultura	
	Cajamarca.....	
	83	
5.3.2.	Variable 2: Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de	de
	Agricultura	
	Cajamarca.....	
	91	
5.3.3.	Discusión.....	
	100	

CONCLUSIONES.....
102

SUGERENCIAS
103

REFERENCIAS
104

APÉNDICES
107

- i. Fichas** **de**
 Registro:.....
 107
- ii. Observación:**
 113
- iii. Entrevistas:**
 113
- iv. Cuestionario:**
 114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales	33
Tabla 2:	Tipos de Culturas Organizacionales	36
Tabla 3:	Muestreo por Conveniencia de trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca	54
Tabla 4:	Estadísticas de fiabilidad	61
Tabla 5:	La Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC	62
Tabla 6:	Información General de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca	63
Tabla 7:	Rango de Edad del Trabajador	64
Tabla 8:	Género del Trabajador	65
Tabla 09:	Tipo de Trabajador	65
Tabla 10:	Antigüedad en el Cargo del Trabajador	66
Tabla 11:	Antigüedad en la Organización del Trabajador	66
Tabla 12:	Labor que desempeña el Trabajador	67
Tabla 13:	Tiempo Experiencias en Cargos Subalternos	67

Tabla 14:	Tiempo de Experiencia en cargos Subalternos	68
Tabla 15:	Factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca	70
Tabla 16:	Conoce la estructura de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca	71
Tabla 17:	Conoce la visión, misión y objetivos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca	71
Tabla 18:	Comunicación con los compañeros de trabajo	72
Tabla 19:	Cooperación con sus compañeros en trabajos encomendados	72
Tabla 20:	Conflictividad de trabajar con algún compañero	73
Tabla 21:	Comunicación es de manera formal	73
Tabla 22:	Comunicación e información es precisa, completa y oportuna	74
Tabla 23:	Participación en reuniones y ceremonias	74
Tabla 24:	Prácticas sindicales	75
Tabla 25:	Prestigio personal al interior institucional	75
Tabla 26:	Prestigio personal fuera de la institución	76

Tabla 27:	Reconocimiento institucional.....	76
Tabla 28:	Conocimiento de la institución en la región	77
Tabla 29:	Promoción institucional.....	77
Tabla 30:	Facilidades para desarrollo de cualidades y capacidades	78
Tabla 31:	Tipo de dirección institucional.....	78
Tabla 32:	Caracterización de la gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca	80
Tabla 33:	Reclutamiento y selección de personal por curso.....	81
Tabla 34:	Puestos de confianza designados por afiliación política	81
Tabla 35:	Capacitación e incorporación de nuevo personal.....	82
Tabla 36:	Seguimiento a actividades del nuevo personal.....	82
Tabla 37:	Grado de instrucción	83
Tabla 38:	Evaluaciones periódicas al personal.....	83
Tabla 39:	Trabajo en equipo.....	84
Tabla 40:	Consideran sus conocimientos y aportes	84

Tabla 41:	Cumplimiento de tareas	de	85
Tabla 42:	Promoción de puestos.....	de	85
Tabla 43:	Valoración de la especialización	de	86
Tabla 44:	Capacitación personal.....	al	86
Tabla 45:	Nivel remunerativo.....		87
Tabla		46:
	Aguinaldos.....		87
Tabla 47:	Bonificaciones especiales		88
Tabla 48:	Estabilidad laboral.....		88
Tabla 49:	Ambientes saludables y condiciones laborales.....		88
Tabla 50:	Evaluación de Variables a nivel de dimensión		95
Tabla 51:	Resumen de resultados por indicador		97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Elementos de la cultura organizacional		35
-----------	--	--	----

Figura 2:	Experiencias	Laborales	en	Cargos	Gerenciales	del	
	Trabajador						67
Figura 3:	Experiencias	Laborales	en	Cargos	Subalternos	del	
	Trabajador						68
Figura 4:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	01						98
Figura 5:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	02						99
Figura 6:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	03						99
Figura 7:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	04						100
Figura 8:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	05						100
Figura 9:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	06						101
Figura 10:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	07						101
Figura 11:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	08						102
Figura 12:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	09						102
Figura 13:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	10						103
Figura 14:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	11						103
Figura 15:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:		CO-	
	12						104

Figura 16:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	CO-
	13				
	104				
Figura 17:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	CO-
	14				
	105				
Figura 18:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	CO-
	15				
	105				
Figura 19:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	CO-
	16				
	106				
Figura 20:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	01				
	107				
Figura 21:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	02				
	107				
Figura 22:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	03				
	108				
Figura 23:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	04				
	108				
Figura 24:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	05				
	109				
Figura 25:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	06				
	109				
Figura 26:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	07				
	110				
Figura 27:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	08				
	110				
Figura 28:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	09				
	111				
Figura 29:	Prueba	de	Hipótesis	Indicador:	RH-
	10				
	111				

Figura 30: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-11
11		112
Figura 31: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-12
12		112
Figura 32: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-13
13		113
Figura 33: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-14
14		113
Figura 34: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-15
15		114
Figura 35: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-16
16		114
Figura 36: Prueba de Hipótesis	Indicador:	RH-17
17		115
Figura 37: Resumen de prueba de hipótesis por indicador		116

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo describir la situación de la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC. Con este fin, se recolectó información teórica y empírica, para determinar las características de estas dos variables correspondientes al personal de la sede central de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca y Agencia Agraria Cajamarca. Se identificó como unidad de análisis a 94 colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca. Mediante el uso de instrumentos para análisis estadístico como IBM SPSS Statistics 24 y Microsoft Excel, a un nivel de confiabilidad del 95% se demostró que la variable cultura organizacional no es caracterizada por el “conocimiento institucional, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección”; y, la Gestión de Recursos Humanos no se caracteriza por la “selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación, estabilidad laboral y salud en el trabajo”. Para el recojo de información al grupo de estudio se aplicó una encuesta (específicamente en base a la escala de Likert e indicadores de las dos variables), teniendo en consideración la validación y confiabilidad, con lo cual se determinó que la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC son deficientes. Cabe señalar que el haber trabajado por doce años en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca me permitió tener facilidades para la realización de la presente investigación, ya que el personal mayormente es nombrado y la amistad adquirida facilita la obtención de información real y poder determinar cómo son las dos variables en estudio.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión de recursos humanos.

ABSTRACT

The research aims to describe the Organizational Culture and the Humans Resources's Management of the Regional Bureau for Agriculture of Cajamarca - DRAC. To this end, theoretical and empirical data were collected to determine the characteristics of these two variables for the headquarters staff of the Regional Bureau for Agriculture of Cajamarca and the Cajamarca's Agrarian Agency. It was identified as a unit of analysis to 94 employees of the Regional Bureau for Agriculture of Cajamarca. By using tools for statistical analysis such as IBM SPSS Statistics 24 and Microsoft Excel, at a level of reliability of 95%, it has been shown that the organizational culture variable is not characterized by "institutional knowledge, communication and information, participation, prestige, facilities for work and management style "; and, Human Resources Management is not characterized by the "selection of personnel, evaluation, promotion and development, compensation and stimulation, job stability and health at work". For the recollection of information to the study group, a survey was applied (specifically based on the Likert scale and indicators of the two variables), taking into consideration the validation and reliability, with which it was determined that the Organizational Culture and Management of Human Resources in the Regional Bureau for Agriculture of Cajamarca – DRAC are deficient. It should be noted that having worked for twelve years in the Regional Bureau of Agriculture of Cajamarca has allowed me to have facilities for the realization of the present investigation since the staff is mostly appointed and the acquired friendship facilitates obtaining real information and being able to determine how are the two variables under study.

Keywords: organizational culture, human resources management.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Existen estudios centrados en la cultura de la institución y gestión de recursos humanos, referidos principalmente en organizaciones privadas, pero muy pocos orientados en el ámbito público, el cual atraviesa por una situación crítica en relación a su cultura organizacional y gestión de recursos humanos; el desarrollo de estos conocimientos son aportaciones teóricas y metodológicas que resultan esenciales para cualquiera que desee plantear un estudio sobre este tema.

Estas consideraciones, junto con el interés profesional fueron los motores para realizar esta investigación y resolver cuatro incógnitas en la Dirección Regional de Agricultura: ¿Cuáles son las características generales de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca?; ¿Cuáles son los factores que caracterizan la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca?; ¿Cuáles son las características de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca?; y, ¿Cómo es la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca?.

El propósito de la investigación es estudiar la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en las instituciones públicas, deseándose determinar cómo es la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos; es decir, caracterizar la cultura organizacional y gestión de los recursos humanos en las instituciones públicas.

La cultura organizacional, definida como el "conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización", por lo que, se concibe como un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y

transmite a través de un entorno laboral y medios con que cuenta la institución para la consecución de sus fines; y, gestión de recursos humanos implica un “Proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia institución”.

El planteamiento a lo largo de todo el trabajo descriptivo, fue considerar como muestra sujeta a estudio los 267 trabajadores de los tres regímenes que laboran en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca (165 nombrados, 20 contratados de acuerdo al DL 728 y 82 contratados por el sistema CAS), en este caso se trabajó con 94 trabajadores (45 nombrados, 7 Contratados DL 728 y 42 CAS), teniendo en cuenta que para la selección se realizó un muestreo por conveniencia; es decir, sólo se realizó en la Sede de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca y a la Agencia Agraria Cajamarca, por la dificultad de viajar a las otras 12 agencias agrarias para la aplicación de las encuestas.

En este sentido, la técnica utilizada en la investigación ha sido la encuesta, específicamente en base a la escala de Likert e indicadores de las dos variables. La encuesta sobre cultura organizacional está estructurada en un total de 16 ítems y gestión de recursos humanos con 17 ítems; para el trabajo estadístico se consideró un puntaje de 1 a 4, teniendo como extremos de valoración la alternativa Nunca y Siempre. Esta técnica ha sido diseñada y utilizada con aceptación para medir actitudes en general y particularmente las laborales; considerando su adecuación a los objetivos planteados en la investigación y el tipo de variables que se trata de medir. Se han utilizado preguntas que buscan medir los valores que componen la cultura organizacional tal y como son percibidos por sus miembros, en este caso son: conocimiento institucional, relaciones interpersonales, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección; y en gestión de recursos humanos se trabajó: selección de

personal, formación profesional, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación; y, seguridad, salud en el trabajo.

Los datos de la investigación se resumen y presentan mediante tablas de medidas de resumen (media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, mínimo y máximo), tablas de frecuencias y figuras. Para la comprobación de hipótesis se empleó estadística de prueba 'Z' o 't-Student', a un nivel de significancia del 5%. Los datos fueron procesados con la ayuda de los programas estadísticos IBM SPSS Statistics 24 y Microsoft Excel.

La investigación ha sido estructurada en cinco capítulos. El capítulo I aborda el planteamiento del problema, la justificación e importancia, delimitación de la investigación, limitaciones, objetivos. En el capítulo II se presentan los antecedentes de la investigación y se discute detenidamente marco doctrinal en gestión de recursos humanos y cultura organizacional, el marco conceptual y definición de términos básicos. En el capítulo III se trabaja la hipótesis, variables y operacionalización de los componentes de las hipótesis. En el capítulo IV se detalla el marco metodológico: ubicación geográfica, diseño de la investigación, métodos de investigación, población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, técnicas e instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información, y la matriz de consistencia metodológica. En el capítulo V realizo la presentación de resultados, análisis, interpretación y discusión de resultados (diferenciado en tres partes: información general, información para determinar los factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca e información para caracterizar la gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca) y la contrastación de hipótesis. Finalmente se plantean las conclusiones y sugerencias.

El autor

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización

La Dirección Regional de Agricultura Cajamarca es una institución pública dependiente del Gobierno Regional Cajamarca, conformado por trece (13) Agencias Agrarias ubicadas en las capitales de provincias de la Región Cajamarca, cuya sede central se encuentra ubicada en el Km. 3.5 carretera Cajamarca a Baños del inca. Tiene como Misión: “Promover y fortalecer la institución de productores agrarios en cadenas productivas rentables para lograr un desarrollo sostenible del agro mediante una planificación y acción concertada de los actores, para la inserción competitiva en el mercado”.

Las diferentes Direcciones Regionales dependientes del Gobierno Regional Cajamarca son organizaciones que están compuestas por un grupo de personas que participan dentro de su sector para alcanzar una meta común. Estos sectores no son instituciones estáticas, sino que se desarrollan, crecen, actúan y cambian de acuerdo a su entorno y al avance de la ciencia y la tecnología.

Al observar los diferentes sectores del gobierno regional, se evidencia que son tan diferentes; pero esta diferencia va más allá de las simples apariencias ya que inciden en ella: valores, normas, creencias, expectativas y conductas fundamentales de los miembros; es decir, cada sector se caracteriza por tener una determinada cultura organizacional.

Cuando se habla de Gestión de Recursos Humanos implica planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.

1.1.2 Descripción del problema

El presente trabajo de investigación “La Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca”, permite profundizar sobre dos temas que las autoridades han dejado de lado en las últimas décadas, teniendo en cuenta que los cargos directivos son designados políticamente, sin evaluación previa de capacidades para los puestos a ocupar y esto genera un malestar general en los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, asimismo no hay igualdad de oportunidades para la promoción del personal.

La falta de identificación de los trabajadores con la institución se ve reflejada en la formación de grupos de oposición y a favor de la gestión, lo que genera falta de cooperación para lograr la misión y visión de la institución; incluso se ve que la contratación de nuevo personal está dirigida, y no hay motivación al personal tanto nombrado como contratado.

Hay una falta de control a los trabajadores contratados, y en algunos casos el personal nombrado sólo espera cumplir con el horario de trabajo y retirarse a sus hogares.

Como consecuencia, en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca se identifica una Cultura Organizacional debilitada en liderazgo, bajo o casi nulo conocimiento de objetivos de la institución por parte del personal, relaciones interpersonales deterioradas, carencia de motivación al personal; en general la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca se mantiene por ser parte de la estructura del Estado.

1.1.3 Formulación del problema

– PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la situación que presenta la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?

– PROBLEMAS ESPECIFICOS

- a) ¿Cuáles son los factores que caracterizan la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?
- b) ¿Cuáles son las características de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?
- c) ¿Cómo es la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?

1.2 Justificación e importancia

1.2.1 Justificación científica

Se ha comprobado que en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca no se ha analizado como está caracterizada La Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos, por lo que a través del presente trabajo de investigación se pretende cubrir ese vacío. La presente investigación apoya su desarrollo en la Teoría de las Expectativas formulada por Victor Vroom (alrededor de la década de los 60), y basados en su enfoque y fundamentos, básicamente indica que *“un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado”*.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

La investigación permite proponer sugerencias que permitan a las autoridades actuales “Diseñar estrategias para mejorar los problemas detectados”, y así se pueda realizar una adecuada gestión y optimización del uso de los recursos de la institución.

La mayoría de los estudiosos opinan que es posible cambiar la cultura de una organización. Al igual concuerdan que es un proceso lento que puede durar muchos años, pero no imposible de hacer.

Por lo tanto, el proyecto busca que los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, comprendan que la cultura organizacional da a las instituciones un sentido de misión y diferenciación, que es la clave para motivar a los trabajadores y constituye la base del éxito de una organización

1.2.3 Justificación institucional y personal

El presente trabajo sirve como marco metodológico para investigaciones posteriores que se realicen en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca; así como material de consulta de trabajadores que estén interesados sobre la realidad de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

Asimismo, servirá como marco para investigaciones en el Gobierno Regional y los otros sectores que lo conforman como: Educación, Energía y Minas, Transporte, Salud, etc.; ya que como es de conocimiento todas estas direcciones se manejan bajo los mismos criterios y presentan problemas similares.

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación “La Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca” se realizó en el año 2018.

Sin embargo, entendemos que la Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos de una Institución no se forman en un año, sino que es el resultado de un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores; y, éste se forma en toda la existencia de la institución; prácticamente es forma de vida determinada en el interior de una institución.

El ámbito de acción de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca para el cumplimiento de las funciones y competencias en materia agraria, abarca las 13 provincias de la región de Cajamarca, ubicándose en cada una de ellas las respectivas Agencias Agrarias.

1.4 Limitaciones

Por motivos laborales, no fue posible viajar a las trece (13) Agencias Agrarias con las que cuenta la Dirección Regional de Agricultura para poder realizar las entrevistas y encuestas, razón por la cual se realizará un muestreo por conveniencia; es decir, el trabajo de recolección de información sólo se realizará en la Sede de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca ubicada en la ciudad de Cajamarca y en la Agencia Agraria Cajamarca ubicada en el distrito de Baños del Inca.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Describir la situación de la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analizar los factores que caracterizan la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.
- b) Describir las características de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.
- c) Analizar cómo es la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial

La Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, es un tema nuevo, ya que en la institución aún no se han realizado ningún proyecto de investigación referente a estos dos puntos tan importantes para la gestión de la institución.

Mailing Rivera Lam (2000). Tesis: El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Universidad de Antofagasta.

Investigación obtuvo indicios descriptivos del comportamiento específico de dichas variables en las Unidades Educativas Liceo José Santos Ossa y Colegio Antonio Rendic (Antofagasta-Chile). El Clima Organizacional del Liceo José Santos Ossa obtuvo una puntuación de 5.6 y se clasifica en la teoría de Rensis Likert como Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Así también la correlación entre las variables Clima Organizacional y Puesta en Marcha de la Reforma Educativa es de 0.98, correlación muy alta. Este coeficiente de correlación entre Clima Organizacional y Reforma Educativa le permitió comprobar su hipótesis de trabajo en el Liceo José Santos Ossa ya que determinó que existe correlación entre Clima Organizacional y Puesta en Marcha de la Reforma Educativa.

Pedro Leonardo Tito Huamani (2005). Tesis: EL potencial humano y los estímulos organizacionales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Realizó una investigación en el Instituto Especializado Materno Perinatal (IEMP) - Ex Maternidad de Lima, en la cual buscó identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en trabajadores del sector salud que se caracterizan por una alta formación académica. Los resultados de la investigación revelaron que las estrategias que se debe utilizar para motivar al trabajador promedio están relacionadas con la satisfacción de necesidades de capacitación (69%), promoción y ascensos (33%) y reconocimiento institucional al trabajo desarrollado (28%). Los estímulos ligados a los aspectos económicos y pecuniarios (16%) ocupan el décimo lugar de preferencias. El investigador encontró que tales resultados son inversos a lo propuesto por Abraham Maslow, en su famosa teoría de la jerarquía de necesidades. Por otro lado, los resultados también revelaron que los trabajadores del sector salud demandan una dirección institucional democrática y participativa (86%) que les permite tomar decisiones en actividades inherentes a su función y aportar constructivamente en el desarrollo institucional.

Shirley Yissela Alvarez Valverde (2001). Tesis: La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Realizó una investigación en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO) – Lima, sobre Cultura y clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del personal, planteó tres problemas básicos: la importancia del análisis de la cultura y clima organizacional para el personal del Instituto de Oftalmología; la influencia que ejerce el clima organizacional en la atención que se brinda a los pacientes y los demás beneficiarios y la vinculación que existe entre la satisfacción laboral (motivación) con la productividad en el Instituto Nacional de Oftalmología. El

estudio fue aplicado a 137 trabajadores del INO (nivel interno) y 333 pacientes (nivel externo). De los 137 son 30 damas (53.4%) y 52 hombres (33%) y 5 no se identificaron (3.6%). En relación a los resultados obtenidos Álvarez concluyó que existe una Cultura Institucional que se halla debilitada por la falta de un sistema de comunicación adecuada y por la desatención que se ha tenido en los últimos años con los recursos humanos que forman parte de la institución. En cuanto a los elementos de la cultura institucional; como es la identidad, encontró que el 54% de sujetos se hallan identificados de forma natural con la institución: el 26% manifestaron estar muy identificado y un 24% se abstuvo o simplemente no se identifican con la institución. Referente al conocimiento y la práctica de la misión institucional halló que el 50% conoce y un 50% desconoce y por lo tanto no se involucran en el desarrollo institucional.

Alberto Ramírez Sáenz (2012). Tesis: Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A y su incidencia en la productividad periodo 2007 – 2008". Universidad Nacional de Cajamarca.

Determina en su estudio que el clima laboral de la empresa de servicios de saneamiento y agua SEDACAJ S.A es evaluado en forma negativa por los trabajadores de la misma, aunque hay dimensiones del clima laboral mejor evaluadas que otras, todas estas consideraciones dan como resultado que la productividad de la empresa también no es la adecuada considerando la infraestructura, la cobertura y la demanda creciente que la empresa presenta. El investigador recomendó la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima laboral nuevamente en un periodo prudencial.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 La cultura organizacional

'Una institución no tiene una cultura, es una cultura.

Es por eso que resulta tan terriblemente difícil de cambiar. "

KARL WEICK

Según De la Cruz (2000), desde cierta perspectiva, un "hombre culto" es aquel que posee conocimientos y goza de familiaridad con las artes, las humanidades y amplios aspectos de las ciencias, independientemente de su capacidad tecnológica, profesional o vocacional.

La CULTURA, es el por decir así el DNI de una organización; es decir su identificación como tal; incluyendo también el lenguaje, las costumbres, las creencias y supersticiones, el vestido, la poesía, la música y nuestra relación toda con la naturaleza.

Podemos culminar indicando que la cultura organizacional es para la institución lo que la personalidad significa para una persona, por esta razón decimos que al igual que las personas, las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras; estas características son las que caracterizan la llamada "cultura organizacional". Los investigadores y/o científicos definen la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una institución, lo que a su vez la diferencia de otras instituciones u organizaciones.

– **Antecedentes y surgimiento de la cultura organizacional.**

De acuerdo a Rodríguez (2013), el concepto de cultura tiene su origen en la Antropología, que incluye todas las formas de la actividad humana y constituye un mecanismo de control del comportamiento ético; la Antropología Social que

estudia los efectos de la cultura en la estructura social; la Sociología, que ha realizado interesantes estudios sobre las causas y las consecuencias de la cultura y en la Psicología Social, con su énfasis en la creación y manipulación de símbolos.

La bibliografía consultada indica que el concepto de la cultura se relaciona con una forma de vida determinada en el interior de una institución.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos, tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas; es decir generan su propia historia a lo largo de la existencia de la institución.

Al respecto Robbins (1991), plantea la idea de concebir las instituciones como culturas. Hace un buen tiempo instituciones eran consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. En los últimos años, se reconoce la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una institución.

En la década del 80 existen importantes estudios como "En busca de la excelencia" de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, "Culturas Corporativas", de Deal y Kennedy, "El secreto de la técnica empresarial japonesa", de Pascale y Athos, y otros más, los que contribuyeron a sentar las bases de la Cultura Organizacional como componente de los estudios de las organizaciones, muy vinculada a la comunicación; lo cual permitió establecer un nuevo concepto de Cultura Organizacional, constituyéndose en el elemento clave del éxito para las instituciones.

Pumpin (1988), la entiende como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracteriza la actividad de la institución, y su enfoque y forma de abordar la solución de los problemas.

El trabajo de Edgar H. Schein, "La cultura empresarial y el liderazgo" es uno de los trabajos más significativos de esa década para el desarrollo teórico en lo referente a Cultura Organizacional.

Otros autores como Chiavenato (1989), Delgado (1990), Freitas (1991), Garmendia (1993), Valle (1995), Granell (1997), García y Dolan (1997), Serna (1997), Guedez (1998), Cardoso (2000) y Cruz (2001), reconocen a la Cultura Organizacional como un medio de satisfacción de necesidades dentro de la institución.

A partir de lo expuesto anteriormente, podemos considerar las siguientes características particulares de la Cultura Organizacional: "es única para cada institución; es una forma de desarrollo de los miembros de una institución y un producto aprendido de la experiencia grupal; se expresa a través de señales que pueden ser desde el flujo de información, la moda, el lenguaje, las emociones, el orden, la disciplina, hasta el ambiente en los locales donde se labora.

– **Definiciones**

La cultura organizacional, es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una institución y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la institución y con el exterior.

Bretones (2008), manifiesta que cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano)

aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la institución y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización", permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la institución que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

Díaz (2003), manifiesta que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente.

Bretones (2009), indica que también tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

– **Modelos teóricos**

De las distintas aproximaciones al estudio de las diferencias culturales y repercusiones en el comportamiento organizacional, quizá sean los trabajos de Hofstede (1980) los que mayor repercusión han tenido, incluso en la actualidad. Este autor construyó su modelo a partir de una macro-encuesta realizada a 116.000 trabajadores en delegaciones de 64 países distintos de la empresa multinacional IBM. Tras el análisis de los datos, el autor propuso que existían valores compartidos en todos ellos, aunque con diferencias en los rangos de cada uno de ellos según países.

Estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en cinco grandes dimensiones:

Tabla 1**Modelo de las cinco dimensiones para identificar los patrones culturales**

Dimensión	Descripción
Distancia al poder	El grado en el que miembros 'menos poderosos' de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.
Individualismo vs. colectivismo	El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista.
Masculinidad vs. feminidad	El lado masculino de esta dimensión representa la preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, el asertividad y la recompensa material por el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida. La sociedad es general está más orientada a llegar a consensos.
Aversión a la incertidumbre	Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.
Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

Fuente: El Modelo de las Cinco Dimensiones Culturales. Hofstede (1980)

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de "Administración Pública"

(como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, la policía, las fuerzas armadas, el servicio de parques nacionales y el servicio postal. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

– **Elementos de la cultura organizacional**

Se han identificado una serie de elementos que pueden ser utilizados para describir o influir en la cultura organizacional:

- ✓ El paradigma: ¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?
- ✓ Sistemas de control: Los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.
- ✓ Estructura organizacional: las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.
- ✓ Estructuras de poder: ¿Quién toma las decisiones?, ¿cómo de repartido está el poder, y en que está basado?
- ✓ Símbolos: Estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.

- ✓ Rituales y rutinas: reuniones de gestión, informes de gestión pudiendo llegar a ser más habituales de lo necesario.
- ✓ Historias y mitos: construidas sobre personas y acontecimientos, transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

Estos elementos pueden superponerse. Las estructuras de poder pueden depender de los sistemas de control, que puede explotar los rituales que generan historias que no pueden ser ciertas.



Figura 1. Elementos de la cultura organizacional

Tabla 2

Tipos de culturas organizacionales

<i>Culturas Fuertes o Débiles</i>	Se definen respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultural. Implica coexistencia de subculturas y las compatibilidades entre estas.
<i>Culturas de Cierre o Apertura</i>	Se definen con base al grado de sensibilidad que posee respecto a los cambios que se suscitan en su entorno.
<i>Cultura Vegetativa</i>	Se establecen con base a un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Son propensas a desaparecer tarde o temprano.
<i>Cultura de Autoclausura</i>	Posee un fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría: pero no considera los cambios los cambios que se suscitan en su entorno.
<i>Cultura Pasivo-Adaptativa</i>	Posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil; cuestión que deriva de una alta preocupación por la plasticidad. Esto es la adaptación a los requerimientos del entorno.
<i>Cultura Activo-Adaptateea</i>	Posee un Alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno.

– **Funciones de la cultura organizacional**

- ✓ Integra la sociedad
- ✓ Motiva o limita las prácticas de como la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una institución pública.
- ✓ Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente.
- ✓ Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa.
- ✓ Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa.
- ✓ Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el “buen gobierno” y la “administración apropiada”.
- ✓ Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas.

- ✓ Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas.
- ✓ Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones en lo social.
- ✓ Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- ✓ Enseñar a los nuevos miembros de la institución el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir problemas relevantes a la organización.
- ✓ Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la institución o al entrar en relación con esta.
- ✓ Definir límites, estableciendo distinciones entre una institución y otra.
- ✓ Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización.
- ✓ Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental.

Stephen (1996), manifiesta que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la institución:

- ✓ Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una institución y las demás.
- ✓ Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- ✓ Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

2.2.2 La gestión de recursos humanos

Chuquisengo (2005), indica que las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal.

Una filosofía de la administración de personal, nos indica que las personas pueden ser si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen; es decir, la gente que se contrate, la capacitación que se les brinde, los trabajos que se le proporcionen, reflejan esta filosofía.

No hay la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no es estacionaria, sino que debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que

clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- ✓ El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- ✓ Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- ✓ El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- ✓ El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- ✓ El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- ✓ Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- ✓ El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- ✓ La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- ✓ La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

- ✓ El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la institución se realiza en la cúpula.
- ✓ Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- ✓ El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una institución basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- ✓ La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- ✓ La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- ✓ Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- ✓ Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- ✓ La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Si se logra imaginar que en este momento dentro de una institución existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la institución y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento

laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una institución se debe primero efectuar un análisis de puestos.

– **Definiciones**

Rodríguez (2013), define la Gestión de Recursos Humanos como el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia institución y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una institución representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio

(como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la institución como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- ✓ Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- ✓ Capacitar y entrenar
- ✓ Evaluar el desempeño laboral
- ✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- ✓ Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- ✓ Promocionar el desarrollo del liderazgo
- ✓ Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- ✓ Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal

- ✓ Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de ensayo
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias
- ✓ Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una institución triunfe en los distintos mercados.

– **Gestión de RRHH: los retos**

Gómez (2008), indica que los principales retos a los que se deben enfrentar los directivos de RRHH hoy en día pueden dividirse en tres categorías: retos del entorno, retos organizativos y retos individuales.

Los retos del entorno son: cambios rápidos, crecimiento de Internet, diversidad de la fuerza de trabajo, globalización de la economía, legislación, evolución del papel de la familia y el empleo, carencia de cualificación y crecimiento del sector servicios.

Los retos organizativos son: elección de la posición competitiva, descentralización, reducción del tamaño empresarial, reestructuración organizativa, crecimiento de los equipos de trabajo autogestionados, crecimiento del número de pequeñas empresas, cultura organizativa, adelantos tecnológicos y aumento del proceso de contratación externa o outsourcing.

Los retos individuales implican lograr una adaptación entre las personas y la organización, tratar a los empleados de forma ética y participar en un comportamiento socialmente responsable, aumentar la productividad individual, decidir si se delega el poder en los empleados, dar los pasos necesarios para

evitar la fuga de cerebros y resolver las cuestiones relacionadas con la inseguridad en el trabajo.

– **Planificación e implantación de políticas estratégicas de RRHH**

Gómez (2008), señala que cuando se hace correctamente, la planificación estratégica de los RRHH ofrece muchas ventajas, directas e indirectas, a la empresa. Entre éstas cabe incluir: el fomento de un comportamiento proactivo (frente a uno reactivo); la comunicación explícita de los objetivos de la empresa; el estímulo al pensamiento crítico y a la continua valoración de los supuestos; la identificación de las diferencias entre la posición actual de la empresa y su visión futura; el fomento de la participación de los directivos de línea en el proceso de planificación estratégica; la identificación de las restricciones y oportunidades de RRHH; y la creación de vínculos comunes dentro de la organización.

A la hora de desarrollar una estrategia eficaz de RRHH, una institución se enfrenta a diversos desafíos que debe superar. Entre éstos, cabe incluir: poner en marcha una estrategia que cree y conserve una ventaja competitiva para la empresa y refuerce su estrategia global; evitar la excesiva concentración en problemas cotidianos; desarrollar estrategias adecuadas a las características exclusivas de la organización; adecuarse al entorno en el que opera la organización; asegurar el compromiso de los directivos; trasladar el plan estratégico a la acción; combinar las estrategias deliberadas con las emergentes; y acomodarse a los cambios.

Las opciones estratégicas de RRHH de una empresa son aquellas alternativas que tiene a la hora de diseñar sus sistemas de RRHH. Las empresas deben hacer elecciones estratégicas en muchas áreas de RRHH, lo que incluye los flujos de trabajo, la contratación, el despido de trabajadores, la evaluación del

desempeño, la formación y el desarrollo de la carrera profesional, la remuneración, los derechos de los empleados, las relaciones laborales con los empleados y la gestión internacional.

– **Selección de estrategias de RRHH para mejorar los resultados de la empresa**

Gómez (2008), manifiesta que para que sean eficaces las estrategias de RRHH de una empresa deben adaptarse a las estrategias globales de la organización, al entorno en que se mueve la misma, a las características exclusivas que tiene y a sus capacidades.

Las estrategias de RRHH también deben ser coherentes entre sí y reforzarse mutuamente.

– **El departamento de RRHH y los directivos: una asociación importante**

La responsabilidad de la utilización eficaz de los RRHH es, fundamentalmente, de los directivos. De ahí que todos los directivos sean directores de personal. El papel de los profesionales de RRHH consiste en actuar como asesores o expertos internos, ayudando a los directivos a hacer mejor su trabajo.

Durante las tres últimas décadas, el tamaño del departamento típico de RRHH ha aumentado considerablemente. Este aumento refleja tanto el crecimiento como la complejidad de las regulaciones públicas y la mayor concienciación de que las cuestiones de RRHH son importantes para conseguir los objetivos empresariales.

2.2.3 La teoría de las expectativas

Formulada por Victor Vroom alrededor de la década de los 60, establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta. Puesto que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado.

Quiere decir que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta si "está " convencido del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas.

La teoría de las expectativas, afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

- a) Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- b) Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

- c) Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

2.2.4 Teoría de la atribución

La Teoría de la Atribución de Fritz Heider es un método que se puede utilizar para evaluar cómo la gente percibe el comportamiento de sí mismo y de la demás gente. La Teoría de la Atribución está referida a cómo la gente genera explicaciones causales. En su libro de 1958 "la psicología de las relaciones interpersonales", Heider dice que todo comportamiento se considera que será determinado por factores internos o externos:

- a) Atribución externa: la causalidad se asigna a un factor, a un agente o a una fuerza exterior. Los factores externos se salen fuera de control. Usted percibe que no tiene ninguna opción. Entonces su comportamiento está influenciado, limitado o aun totalmente determinado por influencias fuera de su control. Por lo tanto, usted se siente como no responsable por su comportamiento. Un ejemplo genérico es el tiempo. También se le conoce como: Atribución circunstancial.
- b) Atribución interna: la causalidad se asigna a un factor, a un agente o a una fuerza interior. Los factores interiores caen dentro de su propio control. Usted puede elegir comportarse de una manera particular o no. Su comportamiento no es influenciado, limitado o totalmente determinado por influencias fuera de su control. Por lo tanto, usted se siente responsable. Un ejemplo típico es su propia inteligencia. También se le conoce como: Atribución Disposicional.

Una de las características más asombrosas de los seres humanos es que creemos que podemos explicar cualquier cosa. La investigación de los

psicólogos ha revelado que la mayoría de la gente está predispuesta a juzgar quién o qué es responsable de un acontecimiento o de una acción:

- Tendemos a atribuir los éxitos de otros y nuestras propias fallas a factores externos. No percibimos el éxito de otros como un mérito propio y tampoco las percibimos como nuestras propias fallas.
- Tendemos a atribuirnos nuestros propios éxitos y señalar como resultado de sus factores internos las fallas de los otros. Percibimos nuestros éxitos como nuestro propio mérito y la fallas de los demás como sus propias responsabilidades.

El éxito se puede atribuir por lo menos a cuatro cosas:

- 1º. Esfuerzo. Un factor interno e inestable sobre el que podemos ejercitar mucho control.
- 2º. Capacidad. Un factor relativamente interno y estable sobre el cual no ejercitamos mucho control directo.
- 3º. Nivel de dificultad de la tarea. Un factor externo y estable que está en gran parte más allá de nuestro control.
- 4º. Suerte. Un factor externo e inestable sobre el cual ejercitamos muy pequeño control.

Hay tres pasos en el proceso subyacente de la Atribución:

- ✓ Percepción. Observe. La persona debe percibir u observar el comportamiento.
- ✓ Juicio. Determine la intencionalidad. La persona debe creer que el comportamiento fue realizado intencionalmente.
- ✓ Atributo. La persona debe determinar si cree que forzaron a la otra persona para que tenga un determinado comportamiento (en cuyo caso

la causa es atribuida a la situación) o sino cree (en este caso la causa se atribuye a la otra persona).

2.2.5 Teoría de las Necesidades

El concepto de la teoría de las necesidades fue desarrollada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo del Henrio Murray (1938), McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

- a. La necesidad de logro (N-Ach), es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes de alto nivel.
- b. La necesidad de afiliación (N-Affil) significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otras.
- c. La necesidad de Poder (N-Pow) es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad.

La importancia de las diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

2.2.6 Teoría del Grupo Central

¿Qué es lo primero en cada organización? Mantener al Grupo Central feliz.

Descripción de la Core Group Theory (Teoría del Grupo Medular) de Art Kleiner.

Kleiner hace una declaración en negrita respecto a qué es lo primero en cada organización, él sostiene que es: mantener al Grupo Central satisfecho (normalmente la mayor parte de las gerencias superiores). Pero, según Kleiner, los Grupos Centrales no son intrínsecamente malos o disfuncionales. Ellos son necesarios e incluso la mejor esperanza que tenemos para ennoblecer la humanidad, puesto que las organizaciones son amplificadores naturales de la capacidad humana. El Grupo Central de una organización es también la fuente de su energía, impulsión y dirección. O más exactamente, cualquier organización va a dondequiera que su gente perciba que el Grupo Central necesita y desea ir.

Normalmente, no se mencionan los Grupos Centrales en ningún gráfico organizacional. Compare: Organigrama. Existen solamente en los corazones y las mentes de la gente. Después de un cierto tiempo, las organizaciones se asemejarán a su Grupo Central y actúan como él. Y automáticamente giran y se reorientan automáticamente para dar a los miembros del Grupo Central lo que piensan que desean y necesitan, sin incluso pedirselos. Los grandes Grupos Centrales sostienen una forma esencial de conocimiento. Ellos fijan el contexto que establece este conocimiento como importante.

Kleiner explica que el mecanismo está basado en especulación y en la amplificación. La gente que no está en el Grupo Central intenta conjeturar qué es lo que el Grupo Central desea. Entonces, incluso una observación ocasional de un miembro del Grupo Central se puede amplificar a un movimiento de la dirección de una división entera. Por consiguiente, los gerentes de la plana mayor necesitan ser muy cautelosos en lo que dicen. Según Kleiner, los conceptos

como el Cuadro de Mando Integral realmente no evitan esto. Aunque mediciones más objetivas pueden ser utilizadas y haya una mejor comunicación estratégica de arriba hacia abajo, aún siguen habiendo muchos inmóviles de especulación: la gente asume que ella debe interpretar los números según lo que ella percibe que el Grupo Central realmente desea, y la gente también asume, que ella debe interpretar al Grupo Central según los números: si las mediciones envían una señal clara, entonces la gente asume que allí es donde el Grupo Central quisiera que fuera la organización. Según Kleiner, las dinámicas del Grupo Central también evitan que las organizaciones cambien fácilmente.

Kleiner sugiere que es posible crear “organizaciones desde la ampliación del Grupo Central”. Para hacer esto, se sugieren los siguientes elementos:

- ✓ Planes de propiedad de fondos mutuos (acciones) de los empleados.
- ✓ Instrucción financiera.
- ✓ Toma de decisiones no jerárquicas.
- ✓ Programas de entrenamiento (Financiero y estratégico) comprensivos.

Aquí es donde la teoría del Grupo Central no es diferente al pensamiento detrás de la Gestión Basada en Valor.(VBM)

Tanto como es importante la parte de la creación del valor de VBM, también es importante decidir si una organización debe apuntar principalmente a maximizar el valor del accionista, o si debe tomar la posición de reconocer que en realidad el Grupo Central viene primero. Así la dinámica del Grupo Central puede proporcionar una explicación para el fenómeno en el cual las compañías, a pesar de adoptar la filosofía de maximización del valor del accionista, no están siendo muy responsables con las necesidades de los accionistas. Los miembros del Grupo Central creen a veces equivocadamente, que la primera tarea de la organización es mantener alto el precio de la acción. La manera más fácil de

hacer esto es: la presentación de resultados trimestrales positivos que lenta, pero constantemente, son cada vez mayores. Con especulación y amplificación, la organización entera seguirá al Grupo Central que incurra en esta seria equivocación. La organización apoyará al Grupo Central en proveerlo de una imagen manipulada e incorrecta de la realidad, en vez de lo que en realidad debería ser hecho: tomar las decisiones que maximicen el valor del accionista.

2.3 Definición de términos básicos

2.4.1 Selección de personal

La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

En este proceso se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente.

2.4.2 Formación profesional

Por formación profesional se entiende por el grado de instrucción alcanzado por el trabajador; es decir, todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los trabajadores.

La Formación Profesional *“comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica”*. Álvarez (2015).

Formación profesional aquella formación dirigida directamente al desarrollo de una profesión o un oficio determinado.

2.4.3 Evaluación

Identificado como un procedimiento continuo y sistemático de expresión de juicios sobre el personal de la institución, en relación con el trabajo habitual y a su potencial de desarrollo, y que se plantea con una óptica histórica y prospectiva que pretende integrar los objetivos de la institución con los del individuo.

2.4.4 Promoción y desarrollo

La promoción es la etapa en el que el trabajador luego de un tiempo en un puesto laboral y ven su potencial para desempeñarse en otro cargo, es observado y evaluado y de darse el caso es promocionado a un puesto de mayor jerarquía dentro de la institución, normalmente está relacionado con la especialización del trabajador en tal o cual trabajo.

2.4.5 Retribución y estimulación

Se entiende que las instituciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto monetario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica.

2.4.6 Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido.

2.4.7 Salud en el trabajo

Es la actividad multidisciplinaria dirigida a proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, así como la eliminación de los factores o condiciones de riesgo que ponen en peligro su salud.

2.4.8 Comunicación

Vista ésta como comunicación institucional, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una institución, la cual puede ser interna (basado en relaciones dentro de la institución) o externa (entre instituciones).

La comunicación dentro de una institución adquiere un carácter jerárquico, es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual entre directivos y trabajadores. El desarrollo, efectividad y buen rendimiento de una institución depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

2.4.9 Información

Vista desde el punto de vista que tiene que ser precisa, completa y oportuna; no es mucho consuelo para un gerente saber que la información era precisa si luego

demasiado tarde para servir de algo. Incluso no debe ser muy concisa que lleve a tomar decisiones muy generales.

Idalberto Chiavenato afirma que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas.

2.4.10 Sindicato

Es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses laborales, con respecto a la institución con la que están relacionados contractualmente.

Su objetivo principal es el bienestar de sus miembros, es decir, asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral, teniendo la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores. La libertad sindical de los trabajadores, para crear, organizar, afiliarse, no afiliarse o desafiliarse, cambiar de sindicato es libre y sin injerencias del Estado, patronos, empleadores u otros sindicatos.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son eficientes.

3.1.2 Hipótesis específicas

H₁ Los factores que caracterizan la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son el conocimiento institucional, relaciones interpersonales, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección.

H₂ Lo que caracteriza la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son la selección de personal, formación profesional, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación, estabilidad laboral y salud en el trabajo.

H₃ La Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son eficientes.

3.2 Variables

Variable 1: Cultura Organizacional

Bretones (2009), define “cultura organizacional” como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización.

Variable 2: Gestión de Recursos Humanos

Rodríguez (2013), define “gestión de recursos humanos” como un proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

La investigación se llevó a cabo en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca – DRAC, sito en Km. 3.5 Carretera Cajamarca – Baños del Inca, Distrito de Cajamarca, Provincia de Cajamarca, Región Cajamarca.

4.2 Diseño de la investigación

4.2.1. Por su Tipo

Es APLICADA porque busca explicar las razones del comportamiento de los trabajadores y porque tomaremos muestra para ser investigado.

4.2.2. Por su diseño de Investigación

Es de diseño DESCRIPTIVA porque se analiza los factores que caracterizan la cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca - DRAC.

4.2.3. Por su Temporalidad

Es de diseño TRANSVERSAL porque realizaremos la investigación en un momento determinado (año 2018).

4.2.4. Por el método de Contrastación

Es NO EXPERIMENTAL, porque se pretende determinar las características de las variables en una realidad dada pero sin manipular las variables de estudio.

4.3 Métodos de investigación

- ✓ Se utilizó el método Inductivo-Deductivo, se tomaron las teorías generales de cultura organizacional y gestión de recursos humanos y los trabajos sobre estos temas para poder llegar a conclusiones con respecto a lo que está sucediendo en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca durante el periodo de análisis.
- ✓ Método analítico – sintético, este método nos permitió realizar un análisis del panorama general de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca - DRAC, que posteriormente, nos permitió llegar a situaciones más específicas y conocer de cerca la problemática con relación a la cultura organizacional y gestión de recursos humanos.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1 Población y muestra

Población: 267 Trabajadores en la DRAC.

TOTAL= 267

Nombrados=165,

Contratados (Plazo Indeterminado DL 728) = 20

Contratados (CAS DL 1057) = 82

Muestra: Para el caso de estudio se aplicó muestreo por conveniencia a un total de 94 trabajadores (donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador); es decir, sólo se realizó a la Sede de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca y a la Agencia Agraria Cajamarca, por la dificultad de viajar a las diferentes provincias para la realización de las encuestas y entrevistas.

Tabla 3

Muestreo por Conveniencia de trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

Tipo de Trabajador	Sede DRAC	Agencia Agraria Cajamarca	Total
Nombrados	37	8	45
Contratados (DL 728)	7	0	7
Contratados (DL 1057)	40	2	42
Total	84	10	94

4.4.2 Unidad de análisis y unidades de observación

- ✓ Unidad de Análisis: Dirección Regional de Agricultura Cajamarca - DRAC
- ✓ Unidad de Observación: Trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Se utilizó la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario, para conocer el conocimiento que tienen los trabajadores de la institución, así como la valoración de la gestión de recursos humanos por parte de los trabajadores, para lo cual se utilizó la técnica de la entrevista estructurada y focalizada, mediante cuestionario validado previamente.

4.5.1 Confiabilidad y Validez de Instrumento

Se usó el Alfa de Cronbach para la consistencia interna de los ítems del instrumento de medida. El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permitió estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Para los 33 ítems en la encuesta considerando las dos variables Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos, se obtuvo resultados mayores a 0.884 utilizando los coeficientes de Alfa de Cronbach, lo que indica que el instrumento es fiable para su aplicación.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K	número de ítem
$\sum Vi$	sumatoria de varianzas individuales

Tabla 4
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,877	0,884	33

4.2 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento se utilizó paquetes estadísticos (SPSS 24, Microsoft Excel).

Para el análisis e interpretación de los resultados se realizó a través de tablas, figuras y porcentajes comparativos. Para la comprobación de hipótesis se empleó estadística de prueba 'Z' o 't-Student', a un nivel de significancia del 5%.

4.3 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 5

La Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices (Escala)	Instrumentos	
PRINCIPAL	GENERAL	PRINCIPAL						
¿Cuál es la situación que presenta la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?	Determinar cómo es la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.	La Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son eficientes.	VARIABLE 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS "Proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general"	D ₁ : SELECCIÓN DE PERSONAL	-RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN -PUESTOS DE CONFIANZA -INCORPORACIÓN -SEGUIMIENTO	Escala de Likert (Nunca, Rara vez, Casi Siempre, Siempre)	CUESTIONARIO	
				D ₂ : FORMACIÓN	-PRIMARIA -SECUNDARIA -SUPERIOR TÉCNICO -SUPERIOR PROFESIONAL -POSTGRADO			
				D ₃ : EVALUACIÓN	-EVALUACIÓN PERIÓDICA -TRABAJO EN EQUIPO -CONOCIMIENTO Y APORTES -CUMPLIMIENTO DE TAREAS			
				D ₄ : PROMOCIÓN Y DESARROLLO	-PROMOCIÓN DE PUESTOS -VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN -CAPACITACIÓN			
				D ₅ : RETRIBUCIÓN Y ESTIMULACIÓN	-ACORDE CON MERCADO -AGUINALDOS -BONIFICACIONES ESPECIALES			
				D ₆ : ESTABILIDAD LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO	-ESTABILIDAD LABORAL -AMBIENTES SALUDABLES Y CONDICIONES LABORALES			
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS						
a) ¿Cuáles son los factores que caracterizan la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?	a) Analizar los factores que caracterizan la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.	H ₁ Los factores que caracterizan la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son el conocimiento institucional, relaciones interpersonales, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección.	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	D ₁ : CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL -VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS	Escala de Likert (Nunca, Rara vez, Casi Siempre, Siempre)	CUESTIONARIO	
				D ₂ : RELACIONES INTERPERSONALES	-COMUNICACIÓN -COOPERACIÓN -CONFLICTIVIDAD			
b) ¿Cuáles son las características de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?	b) Describir las características de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.	H ₂ Lo que caracteriza la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son la selección de personal, formación profesional, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación, estabilidad laboral y salud en el trabajo.		"Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización"	D ₃ : COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN			-TIPO DE COMUNICACIÓN -MANERA DE DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN
					D ₄ : PARTICIPACIÓN			-REUNIONES Y CEREMONIAS -PRÁCTICAS SINDICALES
c) ¿Cómo es la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018?	c) Analizar cómo es la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, año 2018.	H ₃ La Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son eficientes.		D ₅ : PRESTIGIO	-PERSONAL -INSTITUCIONAL -PROMOCIÓN INSTITUCIONAL			
				D ₆ : FACILIDADES PARA EL TRABAJO Y ESTILO DE DIRECCIÓN	-FACILIDADES PARA DESARROLLO DE CUALIDADES Y CAPACIDADES -ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL			

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de Resultados

5.1.1. Información general de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC

Para tener una apreciación del comportamiento de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura y la forma cómo se relacionan las variables consideradas, primero debemos presentar datos generales obtenidos al aplicar la encuesta de recolección de información, la misma que se agrupa según el cuadro siguiente.

Tabla 6
Información General de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

Tipo / Indicador	Edad	Genero	Tipo de Trabajador	Antigüedad en el Cargo	Antigüedad en la Organización	Labor que Desempeña	Experiencias laborales en Cargos Gerenciales	Tiempo Experiencia Cargos Gerenciales	Experiencias Laborales en Cargos Subalternos	Tiempo Experiencias Cargos Subalternos
	GE-01	GE-02	GE-03	GE-04	GE-05	GE-06	GE-07	GE-08	GE-09	GE-10
N° Válidos	94	94	94	94	94	94	94	36	94	93
N° Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	58	0	1
Media	2.36	1.57	1.97	1.74	2.20	1.73	1.62	1.64	1.01	1.98
Mediana	2.50	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
Moda	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1
Desviación estándar	0.716	0.497	0.967	1.077	1.249	0.691	0.489	0.961	0.103	1.123
Varianza	0.513	0.247	0.934	1.160	1.561	0.477	0.239	0.923	0.011	1.260
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	2	3	4	4	4	2	4	2	4

Para el procesamiento de la data se trabajó con el software IBM SPSS Statistics 24, y se tomaron los siguientes valores para los ítems:

- **Edad:** Menor de 30 años = 1, De 31 a 50 años = 2, De 51 a más = 3
- **Género:** Femenino = 1, Masculino = 2
- **Tipo de Trabajador:** Nombrado = 1, Contratado DL 728 = 2, Contratado CAS = 3
- **Antigüedad en el Cargo, Antigüedad en la Organización, Tiempo de Experiencia Cargos Subalternos:** De 0 a 10 años = 1, De 11 a 20 años = 2, De 21 a 30 años = 3, Más de 31 años = 4
- **Experiencias Laborales en Cargos Gerenciales y Experiencias Laborales en Cargos Subalternos:** Si = 1, No = 2
- **Labor que desempeña:** Técnico = 1, Profesional = 2, Directivo = 3, Asesor = 4
- **Tiempo de Experiencia en Cargos Gerenciales:** De 0 a 5 años = 1, De 6 a 10 años = 2, De 11 a 15 años = 3, Más 16 de años = 4.

Para poder sintetizar los indicadores se los numeró anteponiendo GE, que nos indica que es un indicador de información general de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

- Empezaremos con el **Indicador GE-01: Edad de trabajadores**, podemos determinar que los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca en gran mayoría son mayores de 50 años, los que se sabe por la encuesta que son nombrados y vienen laborando varios años en la institución, indicador que sirve para determinar que son personas maduras y difícil de poder cambiar de actitud.

Tabla 7
Rango de Edad del Trabajador

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor de 30 años	13	13,8	13,8
De 31 a 50 años	34	36,2	50,0
De 51 a más	47	50,0	100,0
Total	94	100,0	

- Referente al **Indicador GE-02: Género del Trabajador**, podemos determinar que hay una ligera superioridad del género masculino, pero realmente no es muy significativo, pudiendo notar que es prácticamente similares.

Tabla 8
Género del Trabajador

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	40	42,6	42,6
Masculino	54	57,4	100,0
Total	94	100,0	

- En el **Indicador GE-03: Tipo de Trabajador**, se observa que la mayor cantidad de trabajadores son nombrados 47,9%, pero también hay un alto número de Contratados CAS 44,7%, el indicador nos muestra que prácticamente la mitad de trabajadores no tienen estabilidad, ya que los trabajadores CAS pueden ser despedidos automáticamente al no hacerles la adenda al contrato.

Tabla 9
Tipo de Trabajador

Tipo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nombrado	45	47,9	47,9
Contratado DL 728	7	7,4	55,3
Contratado CAS	42	44,7	100,0

- **Indicador GE-04: Antigüedad en el Cargo**, nos indica que, en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, son pocos los que están en un mismo cargo por un período considerable, ya que el 61,7% están menos de 10 años en el cargo, lo que indica que los trabajadores son rotados por diferentes áreas donde son requeridos y no hay dueños de puestos.

Tabla 10
Antigüedad en el Cargo del Trabajador

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 10 años	58	61,7	61,7
De 11 a 20 años	13	13,8	75,5
De 21 a 30 años	12	12,8	88,3
Más de 31 años	11	11,7	100,0
Total	94	100,0	

- Referente al **Indicador GE-05: Antigüedad en la Organización**, se puede observar que la gran mayoría tiene menos de 10 años laborando (44,7%), cifra que coincide con el número de trabajadores CAS (Tabla 10), lo cual ratifica que dichos trabajadores no tienen estabilidad laboral, el resto de trabajadores se sobreentiende que son los nombrados y los contratados por DL 728 (laboran a plazo indeterminado).

Tabla 11
Antigüedad en la Organización del Trabajador

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 10 años	42	44,7	44,7
De 11 a 20 años	14	14,9	59,6
De 21 a 30 años	15	16,0	75,5
Más de 31 años	23	24,5	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador GE-06: Labor que desempeña**, se observa que la gran mayoría son Profesionales y Técnicos, por la misma naturaleza de la organización, y sólo se detecta que tienen un asesor de dirección, y un 10,6% de Directivos (directores de las diferentes áreas de la Organización).

Tabla 12
Labor que desempeña el Trabajador

Labor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Técnico	37	39,4	39,4
Profesional	46	48,9	88,3
Directivo	10	10,6	98,9
Asesor	1	1,1	100,0
Total	94	100,0	

- Respecto al **Indicador GE-07: Experiencia Laboral en cargos Gerenciales**, se observa un alto índice 38,3%, que se corrobora con el análisis de que no están perennes en un puesto, sino que son rotados continuamente.



Figura 2. Experiencias Laborales en Cargos Gerenciales del Trabajador

- El **Indicador GE-08: Tiempo de Experiencia en cargos Gerenciales**, nos indica que tenemos un alto porcentaje de trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca 23,4%, con experiencia en cargos gerenciales.

Tabla 13
Tiempo de Experiencia en cargos Gerenciales

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje General	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 5 años	22	23,4	61,1	61,1
De 6 a 10 años	8	8,5	22,2	83,3
De 11 a 15 años	3	3,2	8,3	91,7
Más 16 de años	3	3,2	8,3	100,0
Sub Total	36	38,3	100,0	
Sin Experiencia	58	61,7		
Total	94	100,0		

- El **Indicador GE-09: Experiencia en cargos Subalternos**, la mayoría ha pasado por esta experiencia 98,9%, solo se tiene un caso que no ha pasado por cargos subalternos, es decir siempre fue directivo.

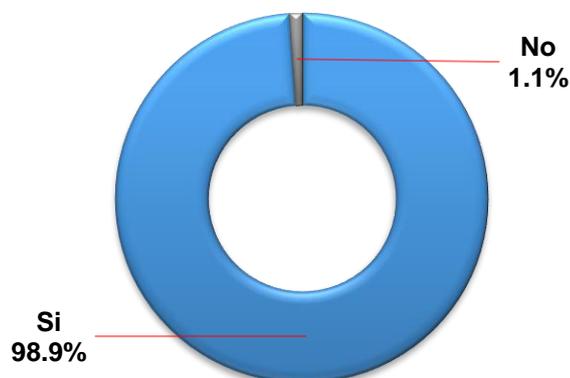


Figura 3. Experiencias Laborales en Cargos Subalternos del Trabajador

- El **Indicador GE-10: Tiempo de Experiencia en cargos Subalternos**, un alto porcentaje 46,8% (casi el 50%), prácticamente tienen de 0 a 10 años, es decir que los son relativamente jóvenes como trabajadores.

Tabla 14

Tiempo de Experiencia en cargos Subalternos

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje General	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 10 años	44	46,8	47,3	47,3
De 11 a 20 años	22	23,4	23,7	71,0
De 21 a 30 años	12	12,8	12,9	83,9
Más de 31 años	15	16,0	16,1	100,0
Total	93	98,9	100,0	
Sin Experiencia	1	1,1		
Total	94	100,0		

5.1.2. Factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC

Para el procesamiento en el SPSS de todos los ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores (Ver Tabla 16):

- Nunca = 1 ítem insatisfactorio
- Rara vez = 2 ítem mínimo
- Casi siempre = 3 ítem bueno, por sobre el estándar
- Siempre = 4 ítem adecuado

Como en el caso de las características generales, para poder sintetizar los indicadores se los numeró anteponiendo CO, que nos indica que es un indicador de Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

Con toda la información mostrada en este ítem (ver tablas de la 16 a la 32), estamos en el camino de poder determinar que factores son los que caracterizan la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

Tabla 15

Factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC

DIMENSIÓN	D1: CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL		D2: RELACIONES INTERPERSONALES			D3: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN		D4: PARTICIPACION		D5: PRESTIGIO				D6: FACILIDADES PARA EL TRABAJO Y ESTILO DE DIRECCION		
	Conocimiento de la estructura de la DRAC	Conocimiento de la visión, misión y objetivos de la DRAC	Comunicación con los compañeros de trabajo	Cooperación con sus compañeros en trabajos encomendados	Conflicto de trabajar con algún compañero	Comunicación es de manera formal	Comunicación e información precisa, completa y oportuna	Participación en reuniones y ceremonias	Prácticas sindicales	Prestigio personal al interior institucional	Prestigio personal fuera de la institución	Reconocimiento de la institución	Conocimiento de la institución en la región	Promoción institucional	Facilidades para desarrollo de cualidades y capacidades	Dirección institucional participativa
Tipo / Indicador	CO-01	CO-02	CO-03	CO-04	CO-05	CO-06	CO-07	CO-08	CO-09	CO-10	CO-11	CO-12	CO-13	CO-14	CO-15	CO-16
N° Válidos	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
N° Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,29	2,38	3,44	3,40	2,12	3,06	2,88	3,11	1,91	2,96	3,06	3,00	3,33	2,98	2,46	2,68
Mediana	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
Moda	2	2	3	4	2	3	3	3	1	3	3	3	4	3	2	3
Desviación estándar	0,935	0,974	0,560	0,661	0,982	0,787	0,815	0,796	1,170	0,732	0,787	0,748	0,753	0,842	0,771	0,736
Varianza	0,874	0,949	0,313	0,437	0,965	0,620	0,664	0,634	1,369	0,536	0,620	0,559	0,567	0,709	0,595	0,542
Mínimo	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

- **Indicador CO-01: Conoce la estructura de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca**, podemos observar que es preocupante ya que, si agrupamos la opción Nunca y Rara vez llega a un 61,7%, lo que nos da un indicador de que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca desconocen la estructura institucional.

Tabla 16

Conoce la estructura de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	21,3	21,3
Rara vez	38	40,4	61,7
Casi siempre	25	26,6	88,3
Siempre	11	11,7	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador CO-02: Conoce la visión, misión y objetivos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca**, ocurre algo similar a la pregunta anterior, ya que, utilizando el mismo criterio, llega a un 58.5%; es decir la mayoría de trabajadores realiza su trabajo de manera rutinaria, desconociendo la misión, visión y objetivos instituciones.

Tabla 17

Conoce la visión, misión y objetivos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	18	19,1	19,1
Rara vez	37	39,4	58,5
Casi siempre	24	25,5	84,0
Siempre	15	16,0	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador CO-03: Comunicación con los compañeros de trabajo**, la gran mayoría 96,8% manifiesta que Casi siempre y Siempre tienen buena comunicación con sus compañeros, dejando un 3,2% de personal que considera que rara vez tiene comunicación con sus compañeros.

Tabla 18

Comunicación con los compañeros de trabajo

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca		0,0	0,0
Rara vez	3	3,2	3,2
Casi siempre	47	50,0	53,2
Siempre	44	46,8	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador CO-04: Cooperación con sus compañeros en trabajos encomendados**, las dos primeras categorías sólo representan un 5,3%; es decir, la mayoría de trabajadores colabora con sus compañeros, es decir, realizan un trabajo en equipo y se visualiza como una fortaleza en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

Tabla 19

Cooperación con sus compañeros en trabajos encomendados

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	3	3,2	5,3
Casi siempre	44	46,8	52,1
Siempre	45	47,9	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador CO-05: Conflictividad de trabajar con algún compañero**, es preocupante ya que sólo el 29,8% nunca ha tenido problemas, es decir que no se pueden hacer grupos de trabajo al azar, ya que puede haber rencillas al interior de los grupos ya que no están aptos a trabajar con cualquier compañero.

Tabla 20

Conflictividad de trabajar con algún compañero

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	28	29,8	29,8
Rara vez	39	41,5	71,3
Casi siempre	15	16,0	87,2
Siempre	12	12,8	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-06: Comunicación es de manera formal**, se observa que sólo el 31,9% de las comunicaciones es de esta manera, lo cual deja mucho que desear, ya que si no hay documento o mail para la comunicación oficial no se pueden exigir el cumplimiento de las tareas solicitadas de manera informal.

Tabla 21

Comunicación es de manera formal

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	20	21,3	23,4
Casi siempre	42	44,7	68,1
Siempre	30	31,9	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador CO-07: Comunicación e información es precisa, completa y oportuna**, al igual que en el caso anterior es bajo el porcentaje que cumple esta característica (24,5%), es decir que el resto de comunicaciones no están redactadas claramente y puede causar malinterpretaciones de las solicitudes realizadas.

Tabla 22

Comunicación e información es precisa, completa y oportuna

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,2	3,2
Rara vez	28	29,8	33,0
Casi siempre	40	42,6	75,5
Siempre	23	24,5	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-08: Participación en reuniones y ceremonias**, podemos visualizar que sólo el 36,2% participa activamente cuando se programan estas actividades, lo cual es preocupante ya que si no socializan entre compañeros más difícil podrían realizarse tareas en forma grupal.

Tabla 23

Participación en reuniones y ceremonias

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,1	1,1
Rara vez	22	23,4	24,5
Casi siempre	37	39,4	63,8
Siempre	34	36,2	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-09: Prácticas sindicales**, un porcentaje de 54,3% no son sindicalizados, esto preferentemente porque solo participan de esta actividad trabajadores nombrados, siendo el personal CAS no considerados como candidatos ni como electores.

Tabla 24

Prácticas sindicales

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	51	54,3	54,3
Rara vez	17	18,1	72,3
Casi siempre	9	9,6	81,9
Siempre	17	18,1	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-10: Prestigio personal al interior institucional**, es preocupante ya que sólo un 23,4% indica que siempre, es decir que no se consideran buenos trabajadores entre ellos.

Tabla 25

Prestigio personal al interior institucional

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,1	1,1
Rara vez	24	25,5	26,6
Casi siempre	47	50,0	76,6
Siempre	22	23,4	100,0
Total	94	100,0	

- El Indicador CO-11: **Prestigio personal fuera de la institución**, mejora un poco la percepción de los trabajadores hacia afuera de la institución ya el porcentaje sube de 23,4% del interior a 29,8% visto desde afuera en el rubro Siempre. Lo que nos indica que de afuera valoran más al trabajador, pero aun los porcentajes son preocupantes.

Tabla 26

Prestigio personal fuera de la institución

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,3	4,3
Rara vez	14	14,9	19,1
Casi siempre	48	51,1	70,2
Siempre	28	29,8	100,0
Total	94	100,0	

- El Indicador CO-12: **Reconocimiento institucional**, se hizo con la finalidad de ver que percepción se tiene del trabajador de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, y al igual que en los casos anteriores sólo un 25,5% piensa que la institución es reconocida como importante en la colectividad.

Tabla 27

Reconocimiento institucional

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	20	21,3	23,4
Casi siempre	48	51,1	74,5
Siempre	24	25,5	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-13: Conocimiento de la institución en la región**, agrupando las últimas dos categorías obtenemos 85,1%, indicando los trabajadores en gran mayoría que valoran su institución y tienen la certeza que es conocida en todo el ámbito regional.

Tabla 28

Conocimiento de la institución en la región

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,1	1,1
Rara vez	13	13,8	14,9
Casi siempre	34	36,2	51,1
Siempre	46	48,9	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-14: Promoción institucional**, se observa porcentaje similares en las tres últimas categorías, lo que nos indica que los trabajadores no tienen el conocimiento de cómo se realiza la promoción institucional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, en realidad no tienen identificada que área es la responsable de esta actividad.

Tabla 29

Promoción institucional

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	28	29,8	31,9
Casi siempre	34	36,2	68,1
Siempre	30	31,9	100,0
Total	94	100,0	

- El **Indicador CO-15: Facilidades para desarrollo de cualidades y capacidades**, se observa un descontento, ya que agrupando al primeras dos categorías, llegamos a un 56,4%; es decir que no están conformes con las facilidades que necesitarían para el desarrollo de sus actividades encomendadas, sólo un 9,6% recibe todas las facilidades para su desempeño.

Tabla 30

Facilidades para desarrollo de cualidades y capacidades

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	7,4	7,4
Rara vez	46	48,9	56,4
Casi siempre	32	34,0	90,4
Siempre	9	9,6	100,0
Total	94	100,0	

- Por último el **Indicador CO-16: Dirección institucional participativa**, preocupante que el rubro Siempre tenga un 12,8%, es decir este bajo porcentaje piensa que la dirección se realiza participativamente, indicador de gran importancia a tener en cuenta por los directivos de la institución.

Tabla 31

Dirección institucional participativa

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,2	3,2
Rara vez	36	38,3	41,5
Casi siempre	43	45,7	87,2
Siempre	12	12,8	100,0
Total	94	100,0	

5.1.3. Caracterización de la gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC

Para el procesamiento en el SPSS de mayoría de ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores (Ver Tabla 32):

- Nunca = 1 ítem insatisfactorio
 - Rara vez = 2 ítem mínimo
 - Casi siempre = 3 ítem bueno, por sobre el estándar
 - Siempre = 4 ítem adecuado
-
- ✓ Para el caso del **Grado de Instrucción** se utilizó: Primaria = 1, Secundaria = 2, Superior Técnica = 3, Superior Profesional = 4, Maestría o Doctorado = 5
 - ✓ Para **Nivel remunerativo** se usó: Menos de S/. 1000 = 1, Entre S/. 1001 y S/. 2000 = 2, Entre S/. 2001 y S/. 4000 = 3, Mayor a S/. 4000 = 4.

Para poder sintetizar los indicadores se los numeró anteponiendo RH, que nos indica que es un indicador de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

Con toda esta información del ítem (ver tablas de la 32 a la 49), tenemos todos los insumos para poder caracterizar la Gestión de Recursos Humanos la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

Tabla 32

Caracterización de la gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC

DIMENSIÓN	D1: SELECCIÓN DE PERSONAL				D2: FORMACIÓN PROFESIONAL	D3: EVALUACIÓN				D4: PROMOCIÓN Y DESARROLLO			D5: RETRIBUCIÓN Y ESTIMULACIÓN			D6: ESTABILIDAD LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO	
	Reclutamiento y selección de personal por concurso	Puestos de confianza designados por afiliación política	Capacitación e incorporación de nuevo personal	Seguimiento a actividades del nuevo personal	Grado de instrucción	Evaluaciones periódicas al personal	Trabajo en equipo	Consideran sus conocimientos y aportes	Cumplimiento de tareas	Promoción de puestos	Valoración de la especialización	Capacitación al personal	Nivel remunerativo	Aguinaldos	Bonificaciones especiales	Estabilidad laboral	Ambientes saludables y condiciones laborales
Tipo / Indicador	RH-01	RH-02	RH-03	RH-04	RH-05	RH-06	RH-07	RH-08	RH-09	RH-10	RH-11	RH-12	RH-13	RH-14	RH-15	RH-16	RH-17
N° Válidos	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
N° Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.71	3.41	2.18	2.00	3.73	1.72	2.96	2.78	3.64	1.66	1.99	1.74	1.96	3.36	1.34	2.93	2.55
Mediana	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00	3.00	3.00
Moda	3	4	2	2	4	2	3	3	4	1	2	2	2	4	1	4	3
Desviación estándar	0.887	0.835	0.879	0.904	0.706	0.795	0.789	0.819	0.546	0.862	0.910	0.789	0.687	1.014	0.727	1.050	0.850
Varianza	0.788	0.697	0.773	0.817	0.498	0.632	0.622	0.670	0.298	0.743	0.828	0.622	0.471	1.029	0.528	1.102	0.723
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

- **Indicador RH-01: Reclutamiento y selección de personal por concurso**, se observa una percepción alta 42,6% de que el reclutamiento es Casi Siempre por concurso, seguido de Rara vez 28,7%, lo que nos indica que los trabajadores tienen percepciones contrariadas de cómo se realizan los procesos de reclutamiento.

Tabla 33

Reclutamiento y selección de personal por concurso

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	9,6	9,6
Rara vez	27	28,7	38,3
Casi siempre	40	42,6	80,9
Siempre	18	19,1	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-02: Puestos de confianza designados por afiliación política**, claramente se observa que la mayoría 59,6% está convencida que los cargos de confianza son designados por filiación política. Sólo un pequeño porcentaje está convencido de lo contrario 4,3%.

Tabla 34

Puestos de confianza designados por afiliación política

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,3	4,3
Rara vez	9	9,6	13,8
Casi siempre	25	26,6	40,4
Siempre	56	59,6	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-03: Capacitación e incorporación de nuevo personal**, la mayoría tiene claro que no se ejecuta esta actividad 68,1%, lo que indica que el personal tiene que entrar con los conocimientos al área respectiva y sin una inducción introductoria.

Tabla 35

Capacitación e incorporación de nuevo personal

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	22,3	22,3
Rara vez	43	45,7	68,1
Casi siempre	22	23,4	91,5
Siempre	8	8,5	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-04: Seguimiento a actividades del nuevo personal**, la mayoría tiene claro que tampoco se realiza esta actividad 74,5%, lo que nos manifiesta que luego de contratado el personal trabaja sin un control de las actividades que realiza.

Tabla 36

Seguimiento a actividades del nuevo personal

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	31	33,0	33,0
Rara vez	39	41,5	74,5
Casi siempre	17	18,1	92,6
Siempre	7	7,4	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-05: Grado de instrucción**, nos muestra un panorama de que la gran mayoría de son Profesionales 61,7%, seguido de Técnicos Superiores 25,5%, demostrando el alto nivel profesional con el que cuenta la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, tan sólo el 4,3% se quedó con estudios de primaria y secundaria.

Tabla 37
Grado de instrucción

Instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	1	1,1	1,1
Secundaria	3	3,2	4,3
Superior Técnica	24	25,5	29,8
Superior Profesional	58	61,7	91,5
Maestría	8	8,5	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-06: Evaluaciones periódicas al personal**, nos muestra una realidad cruda de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, ya que la gran mayoría 89,4% manifiesta que una vez que el personal ingresa a la institución no le realizan evaluaciones periódicas de desempeño.

Tabla 38
Evaluaciones periódicas al personal

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	41	43,6	43,6
Rara vez	43	45,7	89,4
Casi siempre	5	5,3	94,7
Siempre	5	5,3	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-07: Trabajo en equipo**, preocupante que tan sólo un 26,6% haya puesto que Siempre, es decir la gran mayoría no se involucra mucho en trabajar en equipo para el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 39

Trabajo en equipo

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	25	26,6	28,7
Casi siempre	42	44,7	73,4
Siempre	25	26,6	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-08: Consideran sus conocimientos y aportes**, al igual que en el indicador anterior preocupa que tan sólo un 20,2% (Siempre), tenga en cuenta los aportes de los compañeros de trabajo en las tareas encomendadas.

Tabla 40

Consideran sus conocimientos y aportes

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,3	4,3
Rara vez	32	34,0	38,3
Casi siempre	39	41,5	79,8
Siempre	19	20,2	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-09: Cumplimiento de tareas**, es evidente que la gran mayoría 67% de una u otra manera procura cumplir con las tareas encomendadas para cumplir las metas designadas a su área de trabajo.

Tabla 41

Cumplimiento de tareas

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca		0,0	0,0
Rara vez	3	3,2	3,2
Casi siempre	28	29,8	33,0
Siempre	63	67,0	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-10: Promoción de puestos**, es evidente que la gran mayoría 87,2% piensa negativamente de esta actividad, es decir los puestos promocionales son cubiertos por afiliación política, tal como se determinó la siguiente tabla.

Tabla 42

Promoción de puestos

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	50	53,2	53,2
Rara vez	32	34,0	87,2
Casi siempre	6	6,4	93,6
Siempre	6	6,4	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-11: Valoración de la especialización**, claramente se observa que la gran mayoría 76,6% tiene la certeza que especializarse no le serviría, ya que tal como se corroboró en cuadro anterior y Tabla 34, las promociones son realizadas mayormente por filiación política.

Tabla 43
Valoración de la especialización

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	31	33,0	33,0
Rara vez	41	43,6	76,6
Casi siempre	14	14,9	91,5
Siempre	8	8,5	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-12: Capacitación al personal**, claramente se observa que la gran mayoría 89,4% manifiesta no existir esta actividad, punto a tener en cuenta para las recomendaciones finales.

Tabla 44
Capacitación al personal

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	39	41,5	41,5
Rara vez	45	47,9	89,4
Casi siempre	5	5,3	94,7
Siempre	5	5,3	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-13: Nivel remunerativo**, la gran mayoría 83% tiene como ingresos montos menores a s/.2 000, lo cual nos hace ver que, con este ingreso, difícil puedan acceder a capacitaciones personales.

Tabla 45

Nivel remunerativo

Nivel remunerativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de S/. 1000	22	23,4	23,4
Entre S/. 1001 y S/. 2000	56	59,6	83,0
Entre S/. 2001 y S/. 4000	14	14,9	97,9
Mayor a S/. 4000	2	2,1	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-14: Aguinaldos**, la gran mayoría 81,9%, se beneficia con estos aguinaldos, ya que como se conoce es un derecho que por ley se entrega en temporada escolar y festividades la mayoría de trabajadores a nivel nacional.

Tabla 46

Aguinaldos

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	10,6	10,6
Rara vez	7	7,4	18,1
Casi siempre	16	17,0	35,1
Siempre	61	64,9	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-15: Bonificaciones especiales**, la gran mayoría 77,7% no tienen este tipo de ingreso, lo que corrobora que sólo cuentan con su remuneración y aguinaldos en algunos casos para sus gastos familiares.

Tabla 47*Bonificaciones especiales*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	73	77,7	77,7
Rara vez	13	13,8	91,5
Casi siempre	5	5,3	96,8
Siempre	3	3,2	100,0
Total	94	100,0	

- **Indicador RH-16: Estabilidad laboral**, un 38,3% se siente segura, el resto se aduce que son CAS y no tienen la seguridad de una renovación continua en so modalidad de contrato.

Tabla 48*Estabilidad laboral*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	12,8	12,8
Rara vez	19	20,2	33,0
Casi siempre	27	28,7	61,7
Siempre	36	38,3	100,0
Total	94	100,0	

- Por último, el **Indicador RH-17: Ambientes saludables y condiciones laborales**, se puede apreciar que sólo el 12,8% está conforme con los ambientes y condiciones brindados por la institución

Tabla 49*Ambientes saludables y condiciones laborales*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	10,6	10,6
Rara vez	34	36,2	46,8
Casi siempre	38	40,4	87,2
Siempre	12	12,8	100,0
Total	94	100,0	

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Los datos de la investigación se resumen y presentan mediante tablas de frecuencias, gráficos de perfiles y medidas de resumen en las Tablas 6, 15 y 32 (Media, Mediana, Moda, Desviación estándar, Varianza, Mínimo y Máximo), medidas consideradas de gran importancia ya que aportan una visión individual de cada indicador y ayudan al esclarecimiento de la relación de las variables centrales del trabajo.

Los datos fueron procesados con la ayuda de los programas estadísticos SPSS 24 y la hoja de cálculo Microsoft Excel.

5.2.1. Información general de la Dirección Regional de Agricultura – Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

En las tablas de la 7 a la 14 y figuras 2 y 3, se aprecian los resultados obtenidos a las preguntas generales que se realizó para determinar características generales de la institución (**Indicadores GE-01 al GE-10**). Al respecto podemos resumir:

- Primeramente, podemos manifestar que el 50% de trabajadores son mayores de 51 años, indicando que se cuenta con gente experimentada y conoce las labores que se realizan en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca; además, la cantidad entre varones y mujeres son similares, lo cual nos indica igualdad de género, sin discriminación.
- También se observa similar cantidad de trabajadores entre Nombrados y Contratados CAS, y que la antigüedad en su cargo la gran mayoría (61,7%) no supera los 10 años; es decir, existe continua rotación de puestos en la organización; lo cual se puede contrastar con el tipo de labor que desempeñan, ya que la gran mayoría de trabajadores son Profesionales (48,9%) y Técnicos

(39,4%), lo cual no dificulta que sean rotados y poder desempeñarse en otras áreas de la organización.

- Para concluir en este punto podemos observar que gran cantidad de trabajadores 61,7% no han tenido experiencia en cargos gerenciales, es decir, siempre han trabajado para un jefe o director; además el 98,9% de trabajadores si ha pasado por cargos subalternos, lo cual les ayuda para adquirir la experiencia y conocimiento de los diferentes puestos.

5.2.2. Variable 1: Cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

En las tablas del 16 al 31, se aprecian los resultados obtenidos a las preguntas que se realizarón para poder determinar los factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca (**Indicadores CO-01 al CO-16**), y podemos resumir lo siguiente referente a cada dimensión considerada en el estudio:

D₁: CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL: Los dos indicadores relacionados a este punto CO-01 y CO-02, nos muestran que en la institución no se han preocupado por dar a conocer al trabajador la estructura, visión, misión y objetivos organizacionales; es decir, trabajan de forma rutinaria sin un horizonte, por lo que es una debilidad a superar en la organización.

D₂: RELACIONES INTERPERSONALES: En este punto se consideraron tres indicadores CO-03, CO-04 y CO-05; se observa que en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca tienen buena comunicación entre trabajadores 96,8%, Cooperan entre compañeros 94,7% y no tienen dificultades para trabajar con algún compañero 71,3%; lo que nos manifiesta un buen ambiente de trabajo para poder cumplir con las tareas

encomendadas, y esta dimensión se visualiza como una fortaleza en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

D₃: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN: Se consideraron dos indicadores relacionados a este punto CO-06 y CO-07; y se determina que sólo el 31,9 de comunicaciones se realiza de manera formal y la comunicación e información es precisa, completa y oportuna en un 24,5%; convirtiéndose esta dimensión en otra debilidad de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

D₄: PARTICIPACIÓN: Se consideraron dos indicadores relacionados a este punto CO-08 y CO-09; en esta dimensión se visualiza que sólo el 36,2 siempre participa de reuniones y ceremonias programadas, lo cual manifiesta falta de convocatoria para reunirse e intercambiar opiniones. En esta dimensión se observa que el 54,3% no es trabajador sindicalizado, convirtiéndose esta dimensión en otra debilidad en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

D₅: PRESTIGIO: En este punto se consideraron cinco indicadores CO-10, CO-11, CO-12, CO-13 y CO-14; para lo cual analizando las opiniones podemos determinar que los trabajadores no se consideran reconocidos como buenos trabajadores ni al interior ni al exterior de la institución, asimismo la institución tampoco es reconocida como importante en la comunidad y no se realiza la promoción institucional a nivel regional; pero en general si la identifican como tal en la región, lo cual esta dimensión es una debilidad más en la organización.

D₆: FACILIDADES PARA EL TRABAJO Y DIRECCIÓN: Se consideró dos indicadores en este punto CO-15 y CO-16; en los cuales se pudo determinar un descontento referente a la facilidades que brinda la institución para desarrollar sus actividades 56,4%, es decir no le brindan al trabajador lo necesario para realizar sus trabajos en los tiempos previstos; y el otro indicador preocupantes es el bajo porcentaje que piensa que la dirección se realiza participativamente (12,8%), cuestiona a tener en cuenta por los directivos de la institución. Dimensión que se reconoce como una debilidad institucional.

5.2.3. Variable 2: Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

En las tablas del 33 al 49, se aprecian los resultados obtenidos a las preguntas que se realizarán para caracterizar la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca (**Indicadores RH-01 al RH-17**), y podemos resumir lo siguiente referente a cada dimensión considerada en el estudio:

D₁: SELECCIÓN DE PERSONAL: Se consideró cuatro indicadores relacionados a este punto RH-01, RH-02, RH-03 y RH-04, en los cuales se pudo determinar un descontento todas las preguntas, primeramente mencionaremos el reclutamiento de personal donde el 19,1% manifiesta que es Siempre por concurso; asimismo, un 86,2% piensa que los puestos de confianza son designados por afiliación política y no por méritos, un 68,1% opina que el personal nuevo no es capacitado e incorporado adecuadamente a la institución; y un 74,5% tienen claro que

no se realiza seguimiento a las actividades que ejecuta el nuevo personal. Encontrando esta dimensión como una debilidad a superar en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

D₂: FORMACION PROFESIONAL: Se consideró sólo un indicador relacionado a este punto RH-05, el cual nos muestra un panorama de que la gran mayoría de trabajadores son Profesionales 61,7%, seguido de Técnicos Superiores 25,5%, demostrando el alto nivel formación con el que cuenta la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, tan sólo el 4,3% se quedó con estudios de primaria y secundaria; convirtiendo la Formación profesional en otra fortaleza en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

De hecho, este alto nivel debería ser aprovechado y ser complementado con la evaluación y capacitación, que son indicadores que se muestran como debilidades en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

D₃: EVALUACIÓN: Se consideró cuatro indicadores relacionados a este punto RH-06, RH-07, RH-08 y RH-09; encontrando que la gran mayoría manifiesta que una vez que el personal ingresa a la institución no le realizan evaluaciones periódicas de desempeño, no hay un trabajo en equipo y no toman en cuenta sus aportes, siendo éste un punto a mejorar. Por otro lado, cumplimiento de tareas asignadas se puede deducir que de una u otra manera cumplen con las tareas encomendadas. En general se presenta esta dimensión como otra debilidad en la organización.

D₄: PROMOCIÓN Y DESARROLLO: Se consideró tres indicadores relacionados a este punto RH-10, RH-11 y RH-12, encontrando otra gran debilidad institucional ya que la gran mayoría de trabajadores consideran

que no se realiza una promoción de puestos de trabajo entre los trabajadores, tampoco se valora la especialización que tiene el trabajador ni existen capacitaciones especializadas para todos los trabajadores. Dimensión identificada como debilidad en la organización.

D₅: RETRIBUCIÓN Y ESTIMULACIÓN: Se consideró tres indicadores relacionados a este punto RH-13, RH-14 y RH-15, encontrando otra debilidad manifiesta ya que se observa que los sueldos del personal en su mayoría son precarios, no reciben ninguna bonificación especial por su trabajo, salvo los aguinaldos por escolaridad, fiestas patrias y navidad que son establecidas por el gobierno mediante decretos supremos. Dimensión claramente identificada como debilidad en la organización.

D₆: ESTABILIDAD LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO: Se consideró dos indicadores en este punto RH-16 y RH-17; manifestando la mayoría de trabajadores no se siente estable, esto debido a la gran cantidad de personal CAS; asimismo, no están conformes con los implementos y ambientes que le brinda la institución para el desarrollo de sus actividades; convirtiendo a esta dimensión en otra debilidad institucional.

A continuación presentamos un resumen de los resultados obtenidos por dimensiones, la cual nos ayudará a posteriormente a sacar las conclusiones y determinar las posibles recomendaciones y sugerencias.

Tabla 50*Evaluación de Variables a nivel de dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	EVALUACION
1: CULTURA ORGANIZACIONAL	D1: CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	Debilidad
	D2: RELACIONES INTERPERSONALES	Fortaleza
	D3: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	Debilidad
	D4: PARTICIPACION	Debilidad
	D5: PRESTIGIO	Debilidad
	D6: FACILIDADES PARA EL TRABAJO Y ESTILO DE DIRECCION	Debilidad
2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	D1: SELECCIÓN DE PERSONAL	Debilidad
	D2: FORMACION PROFESIONAL	Fortaleza
	D3: EVALUACIÓN	Debilidad
	D4: PROMOCIÓN Y DESARROLLO	Debilidad
	D5: RETRIBUCIÓN Y ESTIMULACIÓN	Debilidad
	D6: ESTABILIDAD LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO	Debilidad

Tal como se puede apreciar en el cuadro resumen, respecto a **Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca**, no está caracterizada por las dimensiones consideradas, y tan sólo presentan fortaleza en “*Relaciones Interpersonales*”, por lo que tienen puntos a trabajar y fortalecer las otras dimensiones indicadas.

En cuanto a **Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca**, se observa prácticamente que ninguna de la dimensiones la caracteriza y también hay mucho trabajo por realizar, a excepción de la “*Formación profesional*”, que es punto clave y base para poder implementar el desarrollo de las demás dimensiones.

5.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la contrastación de hipótesis utilizaremos la prueba 'Z' o 't-Student'; ya que nuestra muestra es de 94 trabajadores, utilizaremos la fórmula para muestras mayores o igual a 30:

$$Z = \frac{\bar{X} - u}{\sqrt{\frac{\sigma^2}{n}}}$$

Donde:

\bar{X} = Promedio parcial (de la muestra)

σ = Desviación poblacional total

u = Valor de la hipótesis

n = Número de datos

Asimismo; se usó un nivel de significancia del 5%, recordemos que para esta variable sus valores tiene tres grados:

$\alpha = 0.01$ → Muy significativo

$\alpha = 0.05$ → Significativo (seleccionado)

$\alpha = 0.10$ → Poco significativo

Para la prueba de hipótesis, para todos los casos se utilizó el valor $H_0: u \leq 3$ ya que 3 se considera como bueno (ítem bueno), se utilizaron los siguientes datos para el procesamiento:

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Rara vez	= 2	ítem mínimo
Casi siempre	= 3	ítem bueno, por sobre el estándar
Siempre	= 4	ítem adecuado

Los valores a tomar en cada Indicador están resumidos en tabla 52, donde muestra los resultados obtenidos en nuestras dos variables en estudio.

Tabla 51

Resumen de resultados por indicador

VARIABLE	1: CULTURA ORGANIZACIONAL																2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS																	
	DIMENSIÓN	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D1	D2	D3	D4	D5	D6															
Tipo / Indicador	CO-01	CO-02	CO-03	CO-04	CO-05	CO-06	CO-07	CO-08	CO-09	CO-10	CO-11	CO-12	CO-13	CO-14	CO-15	CO-16	RH-01	RH-02	RH-03	RH-04	RH-05	RH-06	RH-07	RH-08	RH-09	RH-10	RH-11	RH-12	RH-13	RH-14	RH-15	RH-16	RH-17	
Válidos	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,29	2,38	3,44	3,40	2,12	3,06	2,88	3,11	1,91	2,96	3,06	3,00	3,33	2,98	2,46	2,68	2,71	3,41	2,18	2,00	3,73	1,72	2,96	2,78	3,64	1,66	1,99	1,74	1,96	3,36	1,34	2,93	2,55	
Mediana	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	2	3	3	4	1	2	2	2	4	1	3	3	
Moda	2	2	3	4	2	3	3	3	1	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	4	2	3	3	4	1	2	2	2	4	1	4	4	3
Desviación estándar	0,935	0,974	0,560	0,661	0,982	0,787	0,815	0,796	1,170	0,732	0,787	0,748	0,753	0,842	0,771	0,736	0,887	0,835	0,879	0,904	0,706	0,795	0,789	0,819	0,546	0,862	0,910	0,789	0,687	1,014	0,727	1,050	0,850	
Varianza	0,874	0,949	0,313	0,437	0,965	0,620	0,664	0,634	1,369	0,536	0,620	0,559	0,567	0,709	0,595	0,542	0,788	0,697	0,773	0,817	0,498	0,632	0,622	0,670	0,298	0,743	0,828	0,622	0,471	1,029	0,528	1,102	0,723	
Mínimo	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5.3.1. Variable 1: Cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

Para verificar los factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, se ha utilizado la prueba 'Z' para los **Indicadores del CO-01 al CO-16 (ver Tabla 51: Media, desviación estándar y tamaño de muestra).**

- ✓ **Indicador: CO-01: Conocimiento de la estructura de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca**

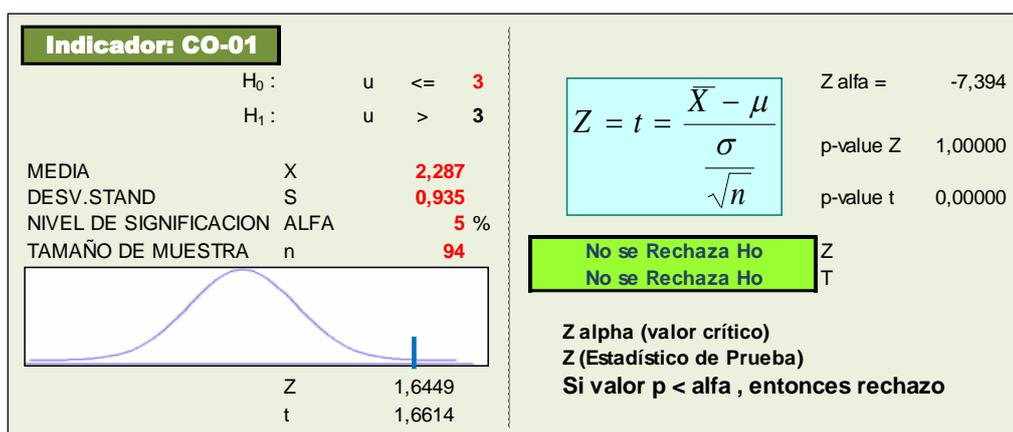


Figura 4. Prueba de Hipótesis Indicador: CO-01

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-7,394 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que el **“Conocimiento de la estructura de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca”**, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

- ✓ **Indicador: CO-02: Conocimiento de la visión, misión y objetivos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca**

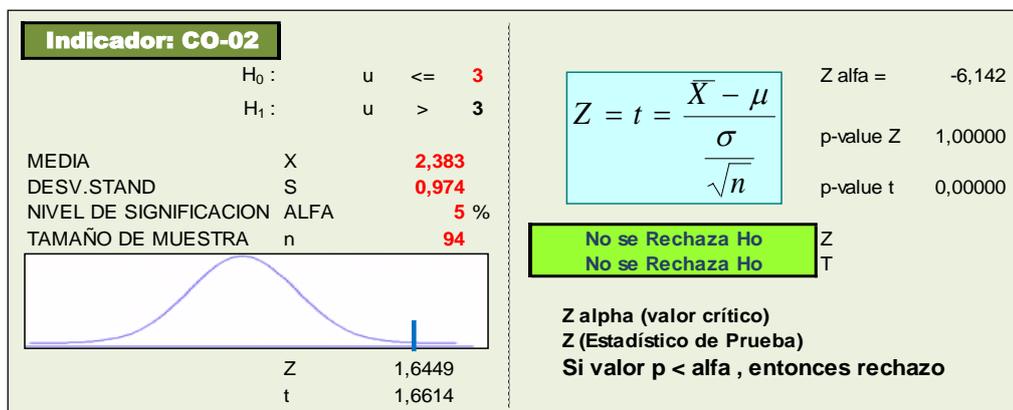


Figura 5. Prueba de Hipótesis Indicador: CO-02

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-6,142 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que el **“Conocimiento de la visión, misión y objetivos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca”**, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

- ✓ **Indicador: CO-03: Comunicación con los compañeros de trabajo**

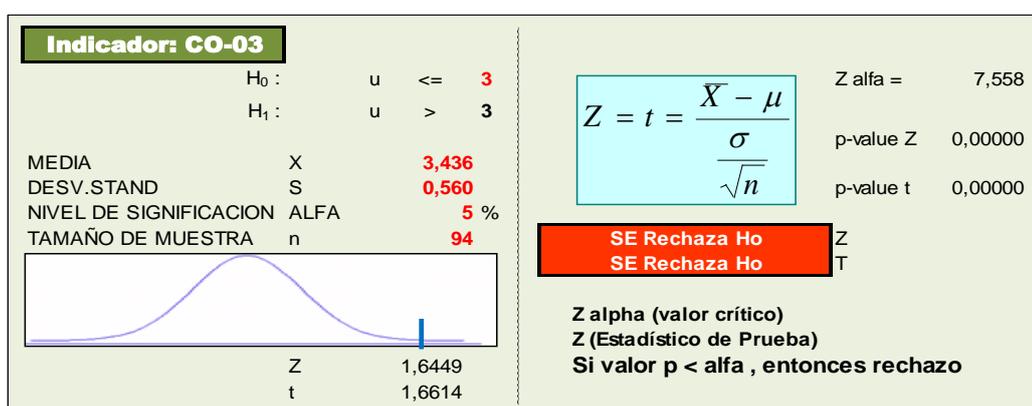


Figura 6. Prueba de Hipótesis Indicador: CO-03

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($7,558 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H₀) y aceptamos la hipótesis alternativa H₁**, es decir que el **“Comunicación con los compañeros de trabajo”**, caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-04: Cooperación con sus compañeros en trabajos encomendados**

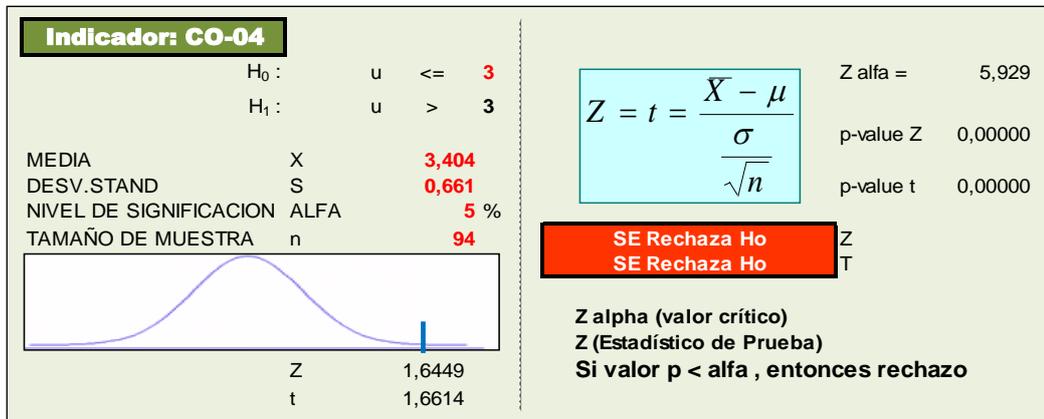


Figura 7. Prueba de Hipótesis Indicador: CO-04

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($5,929 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa H_1** , es decir que el “**Cooperación con sus compañeros en trabajos encomendados**”, caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-05: Conflictividad de trabajar con algún compañero**

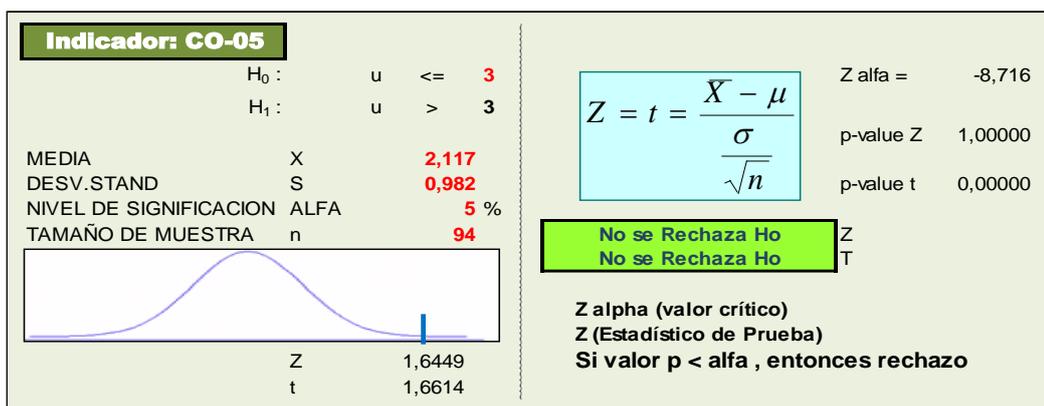


Figura 8. Prueba de Hipótesis Indicador: CO-05

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-8,716 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Conflictividad de trabajar con algún compañero**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-06: Comunicación es de manera formal**

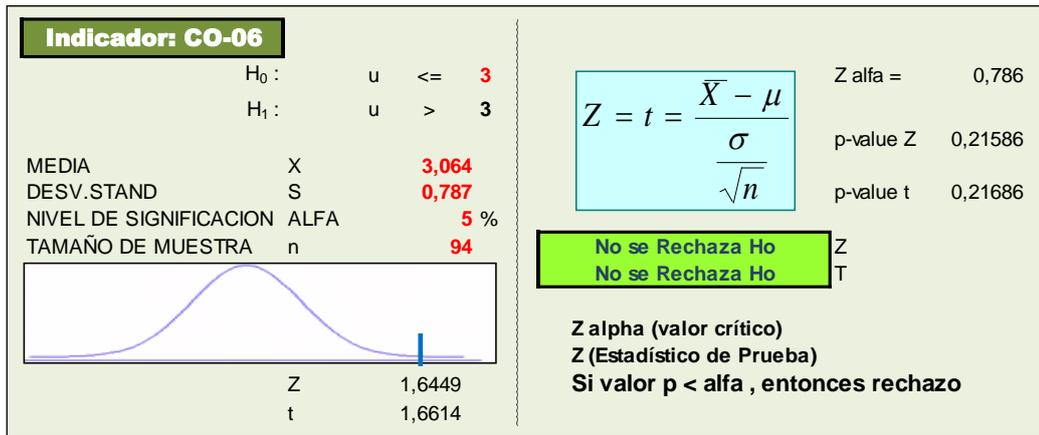


Figura 9. Prueba de Hipótesis Indicador: CO-06

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($0,786 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que la **“Comunicación es de manera formal”**, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-07: Comunicación e información precisa, completa y oportuna**

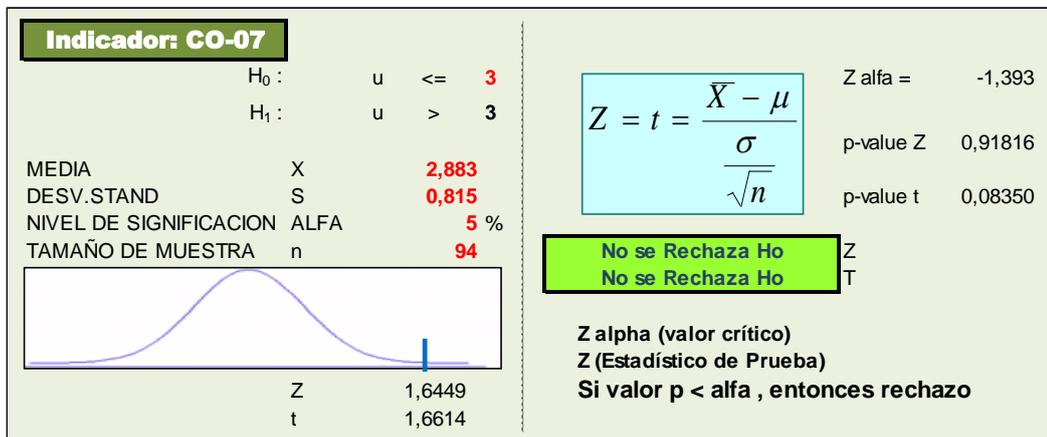


Figura 10. Prueba de Hipótesis Indicador CO-07

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-1,393 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que **“La comunicación e información es precisa, completa y oportuna”**, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-08: Participación en reuniones y ceremonias**

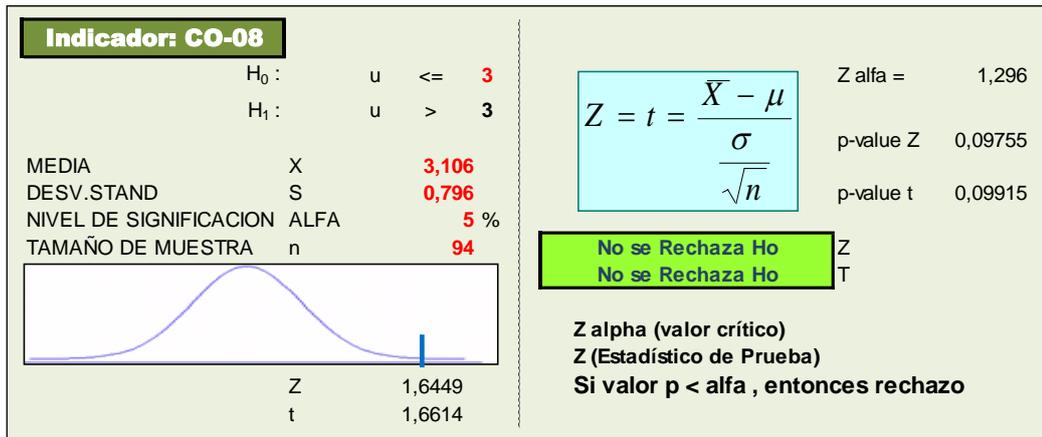


Figura 11. Prueba de Hipótesis Indicador CO-08

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($1,296 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Participación en reuniones y ceremonias**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-09: Prácticas sindicales**

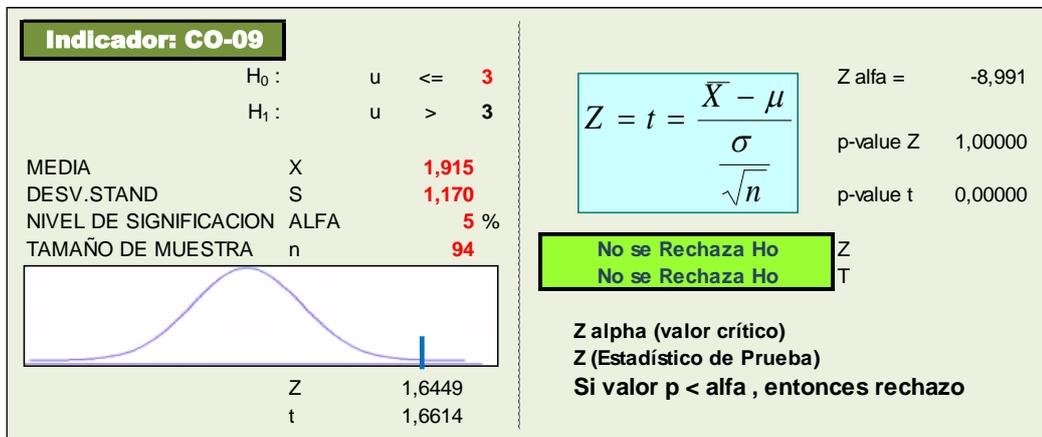


Figura 12. Prueba de Hipótesis Indicador CO-09

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-8,991 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que las “**Prácticas sindicales**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-10: Prestigio personal al interior institucional**

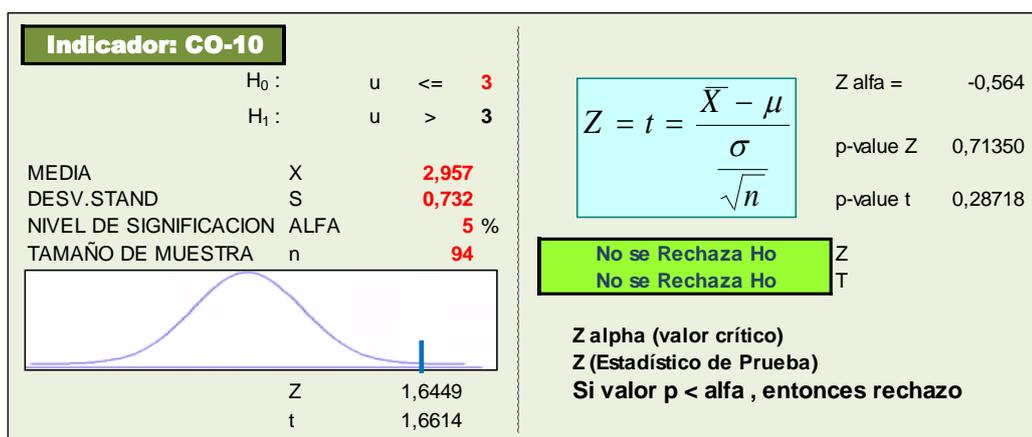


Figura 13. Prueba de Hipótesis Indicador CO-10

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-0,564 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que el “**Prestigio personal al interior institucional**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-11:**

Prestigio personal fuera de la institución

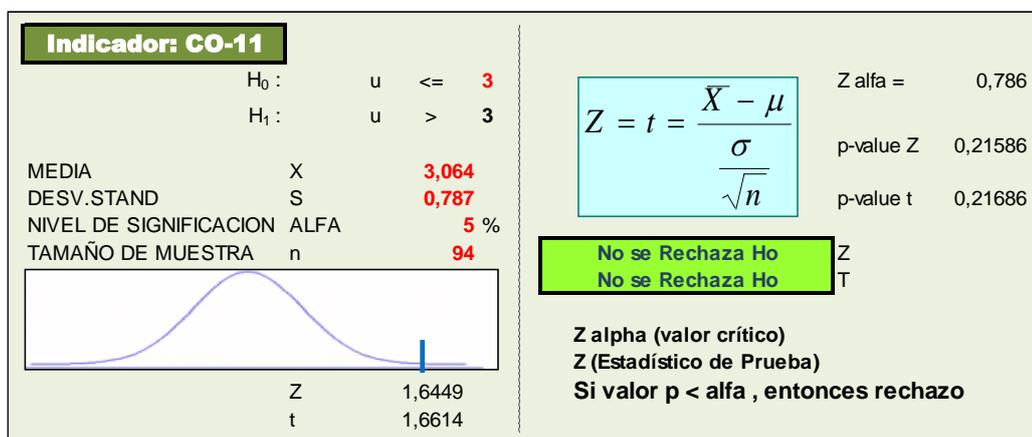


Figura 14. Prueba de Hipótesis Indicador CO-11

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($0,786 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que el “**Prestigio personal fuera de la institución**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-12: Reconocimiento de la institución**

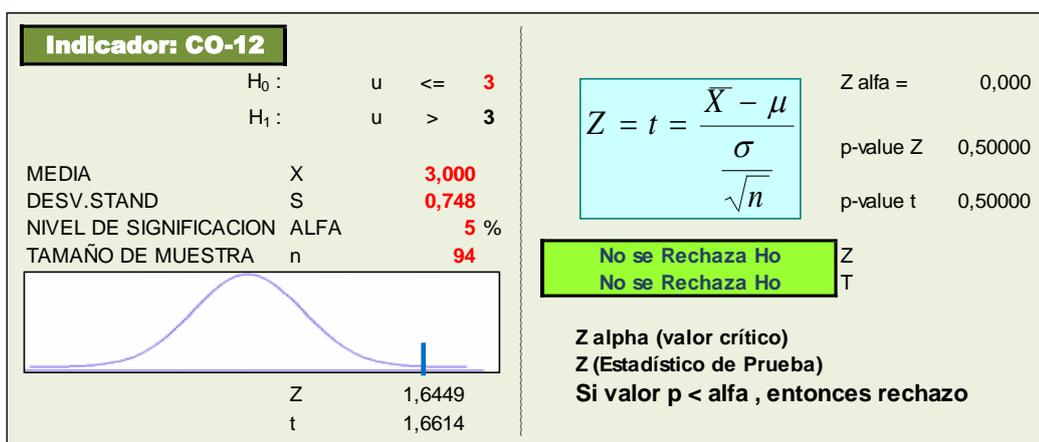


Figura 15. Prueba de Hipótesis Indicador CO-12

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($0,000 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que el “**Reconocimiento de la institución**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-13: Conocimiento de la institución en la región**

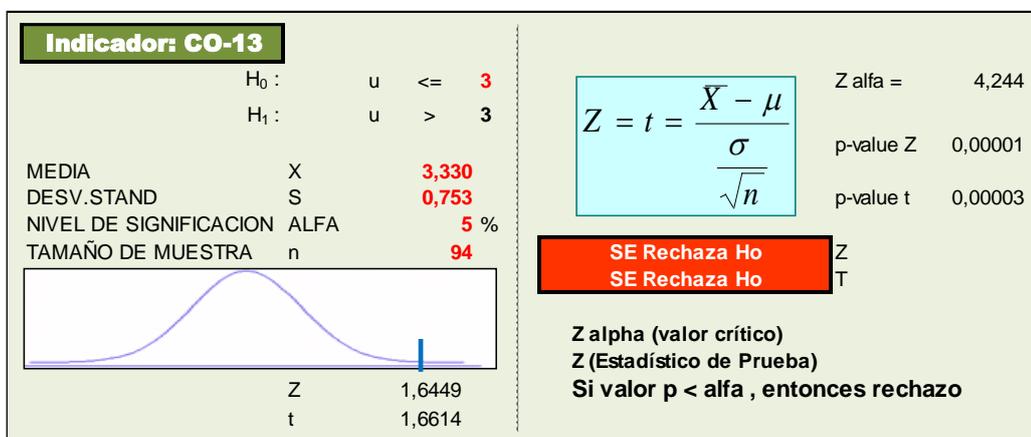


Figura 16. Prueba de Hipótesis Indicador CO-13

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($4,244 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa H_1** , es decir que el “**Conocimiento de la institución en la región**”, caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-14: Promoción institucional**

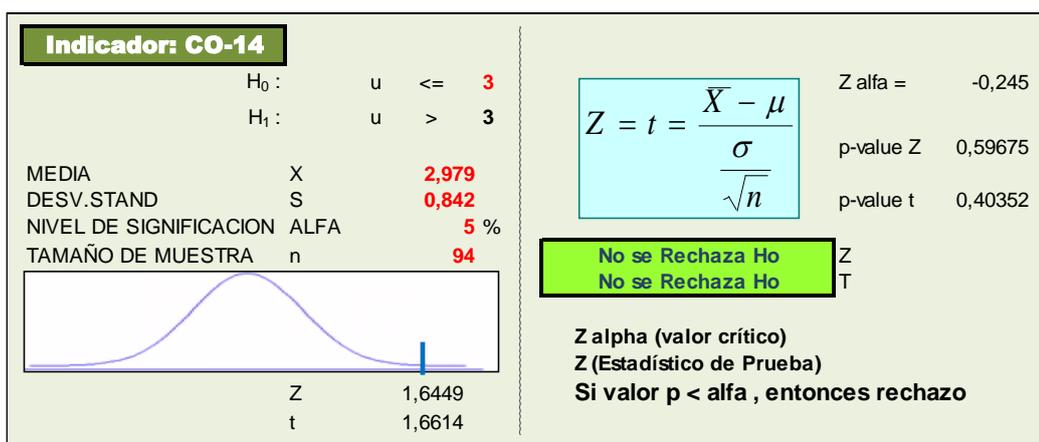


Figura 17. Prueba de Hipótesis Indicador CO-14

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-0,245 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que la “**Promoción institucional**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-15: Facilidades para desarrollo de cualidades y capacidades**

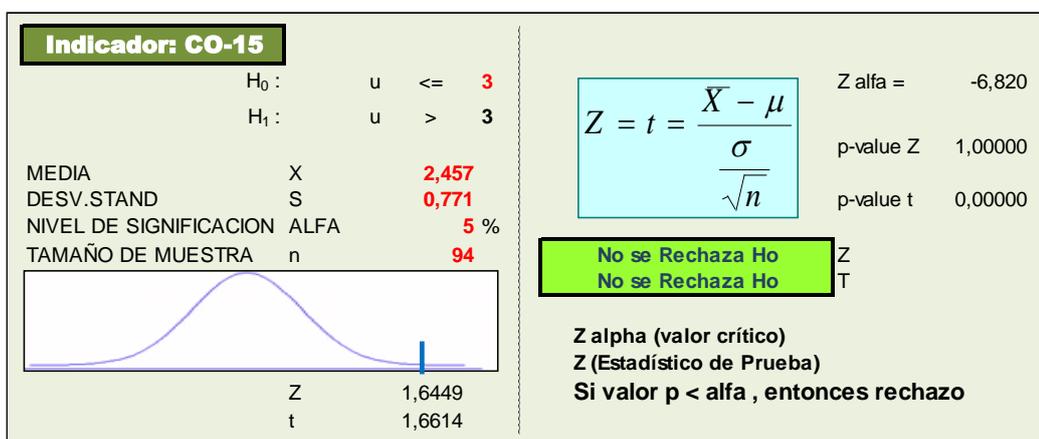


Figura 18. Prueba de Hipótesis Indicador CO-15

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-6,820 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que el “**Facilidades para desarrollo de cualidades y capacidades**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: CO-16: Dirección institucional participativa**

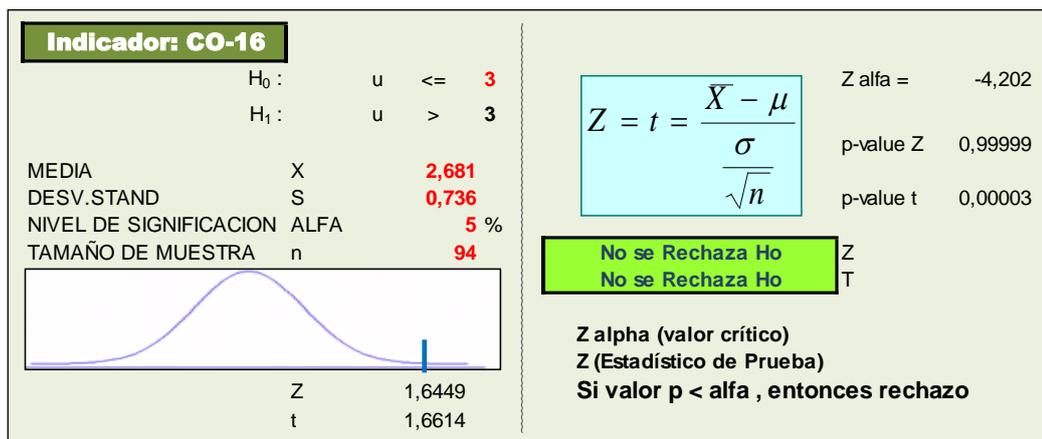


Figura 19. Prueba de Hipótesis Indicador CO-16

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-4,202 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H₀)**, es decir que la “**Dirección institucional participativa**”, no caracteriza a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

5.3.2. Variable 2: Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca

Para caracterizar la Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, al igual que en el caso anterior utilizaremos la prueba ‘Z’ para los **Indicadores del RH-01 al RH-17** (ver Tabla 51: Media, desviación estandar y tamaño de muestra.).

✓ **Indicador: RH-01: Reclutamiento y selección de personal por concurso**

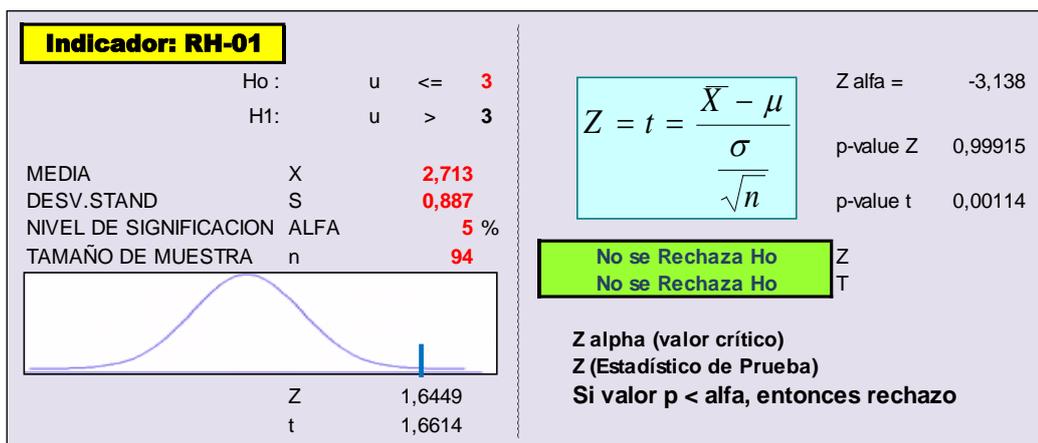


Figura 20. Prueba de Hipótesis Indicador RH-01

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-3,138 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que el “**Reclutamiento y selección de personal por concurso**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-02: Puestos de confianza designados por afiliación política**

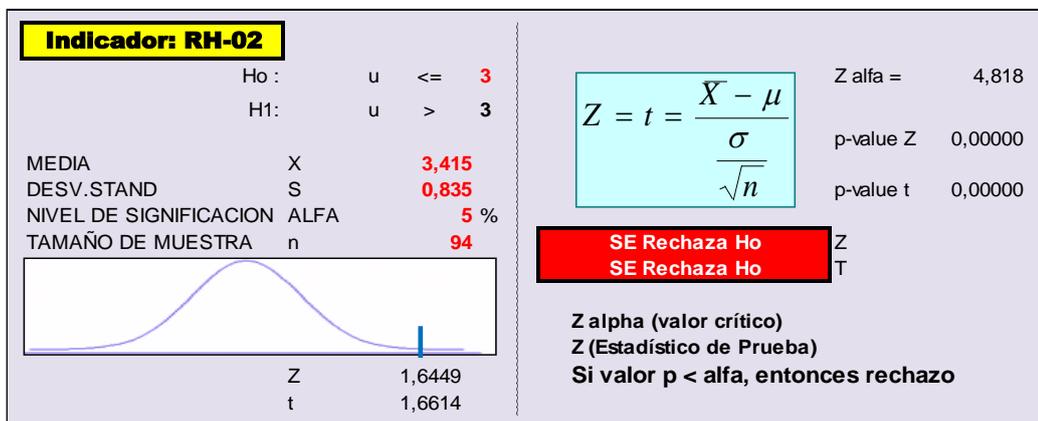


Figura 21. Prueba de Hipótesis Indicador RH-02

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($4,818 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa H_1** , es decir que los “**Puestos de confianza designados por afiliación política**”, caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-03:* **Capacitación e incorporación de nuevo personal**

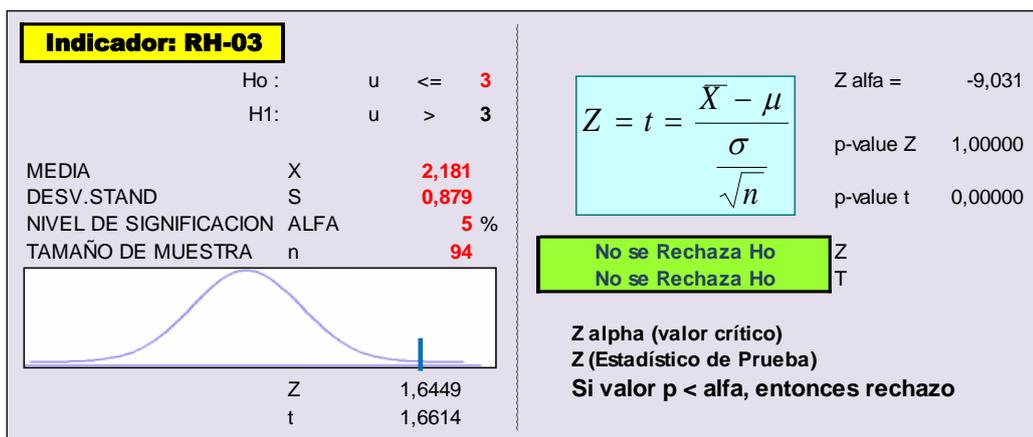


Figura 22. Prueba de Hipótesis Indicador RH-03

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-9,031 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Capacitación e incorporación de nuevo personal**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-04:* **Seguimiento a actividades del nuevo personal**

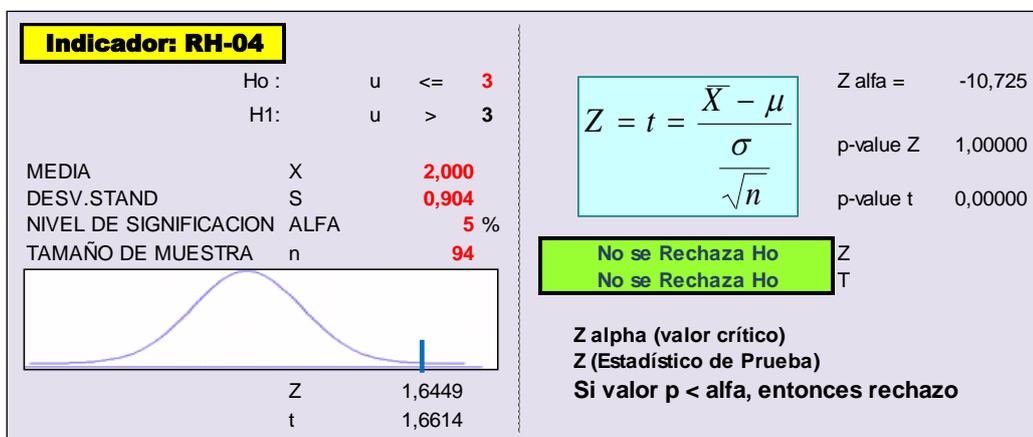


Figura 23. Prueba de Hipótesis Indicador RH-04

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-3,138 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que el “**Seguimiento a actividades del nuevo personal**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-05:* **Grado de Instrucción**

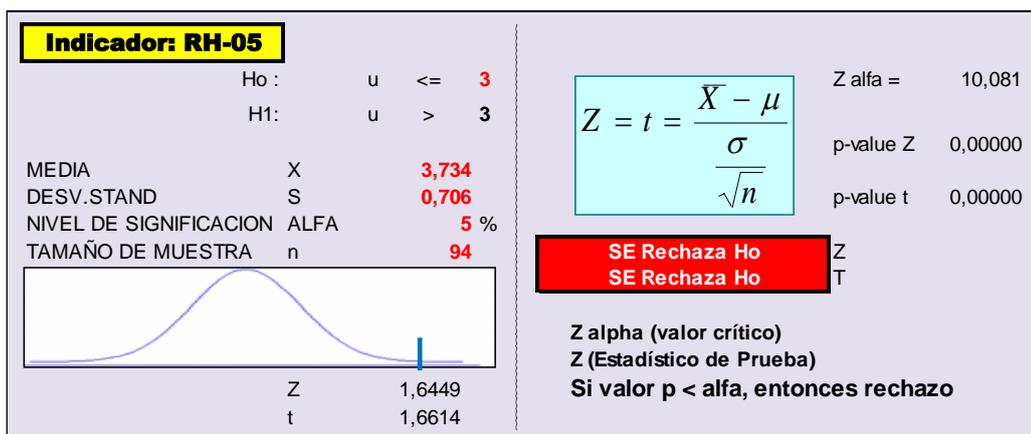


Figura 24. Prueba de Hipótesis Indicador RH-05

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($10,081 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa H_1** , es decir que la “**Grado de Instrucción**”, caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-06:* **Evaluaciones periódicas al personal**

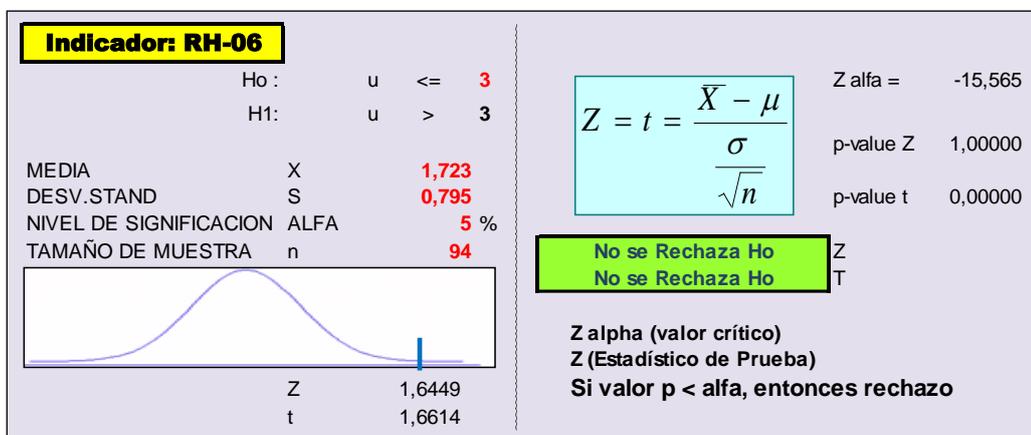


Figura 25. Prueba de Hipótesis Indicador RH-06

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-15,565 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir las “**Evaluaciones periódicas al personal**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-07:* Trabajo en equipo

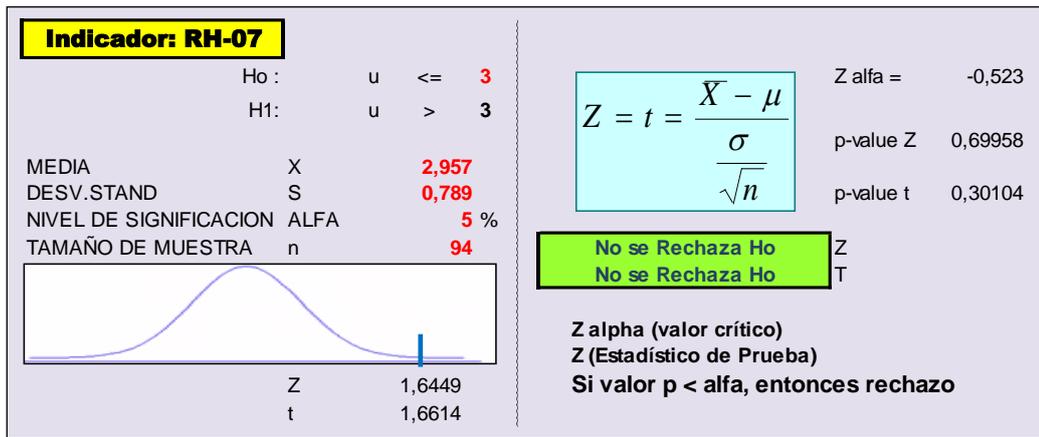


Figura 26. Prueba de Hipótesis Indicador RH-07

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-0,523 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que el “Trabajo en equipo”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-08:* Consideran sus conocimientos y aportes

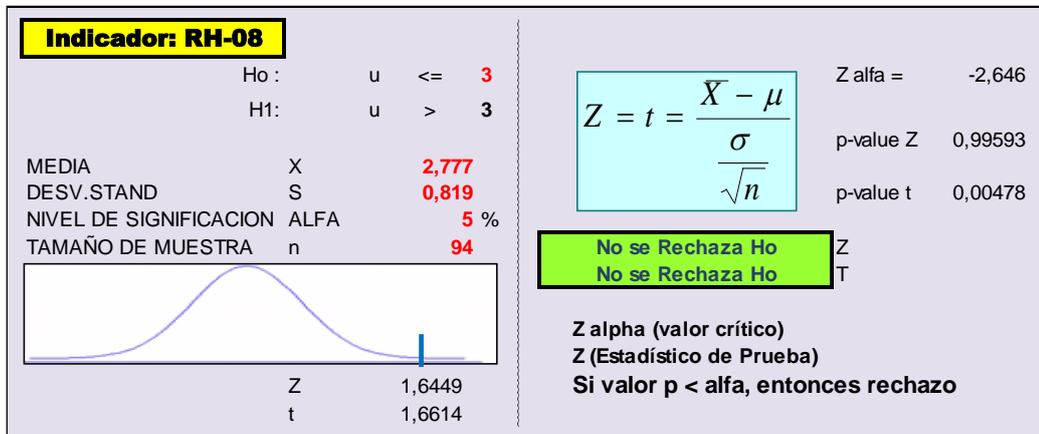


Figura 27. Prueba de Hipótesis Indicador RH-08

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-2,646 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que “Consideran sus conocimientos y aportes”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-09: Cumplimiento de tareas**

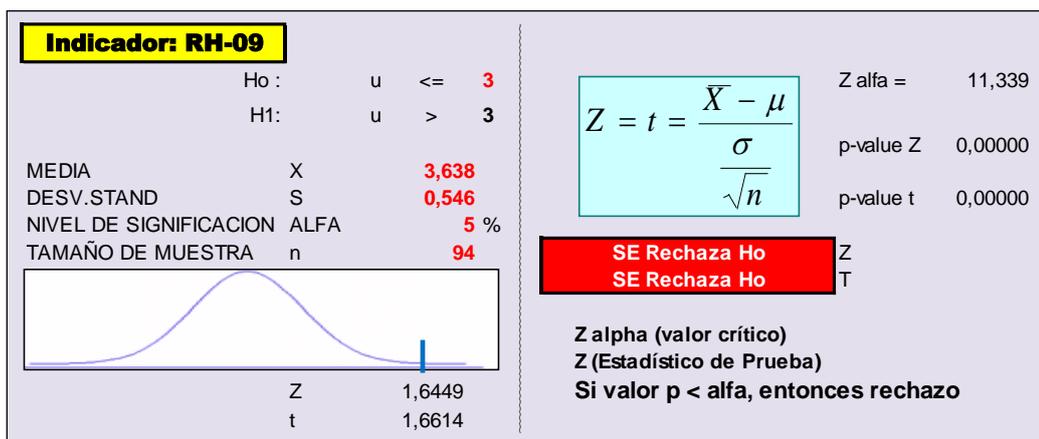


Figura 28. Prueba de Hipótesis Indicador RH-09

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($11,339 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa H_1** , es decir que el “**Cumplimiento de tareas**”, caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-10: Promoción de puestos**

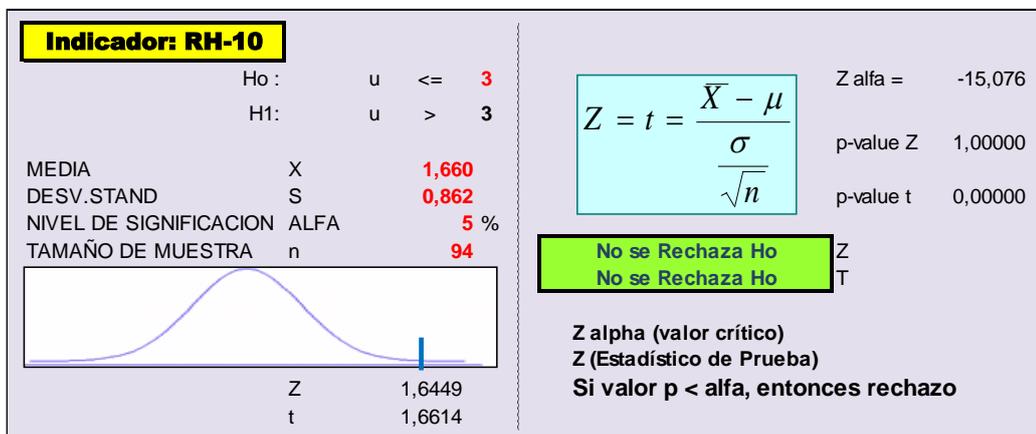


Figura 29. Prueba de Hipótesis Indicador RH-10

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-15,076 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Promoción de puestos**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-11: Valoración de la especialización**

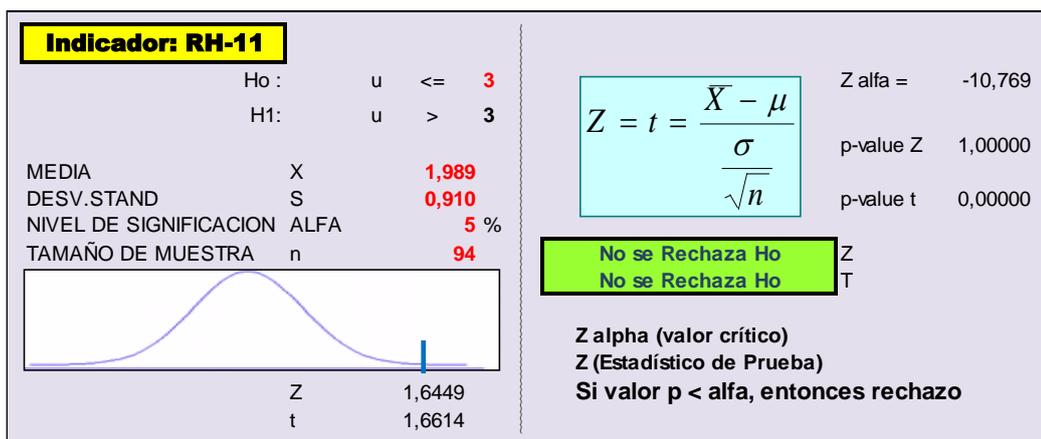


Figura 30. Prueba de Hipótesis Indicador RH-11

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-10,769 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Valoración de la especialización**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-12: Capacitación al personal**

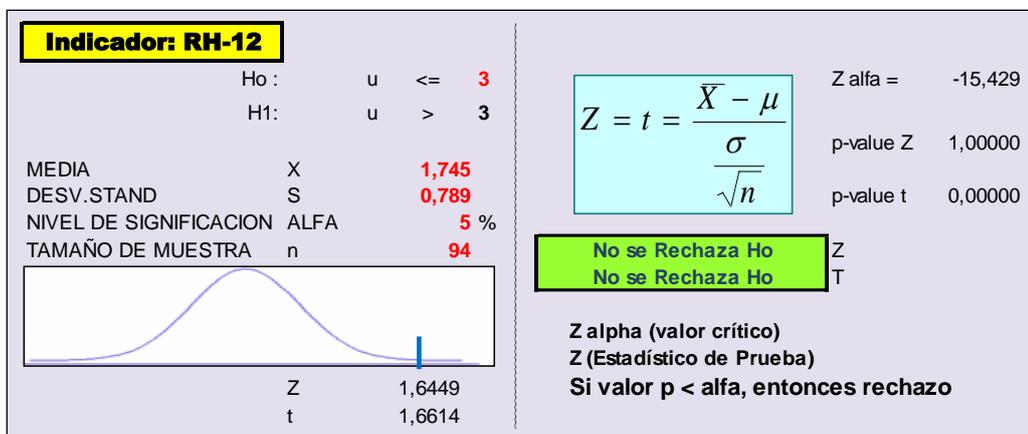


Figura 31. Prueba de Hipótesis Indicador RH-12

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-15,429 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Capacitación al personal**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-13: Nivel remunerativo**

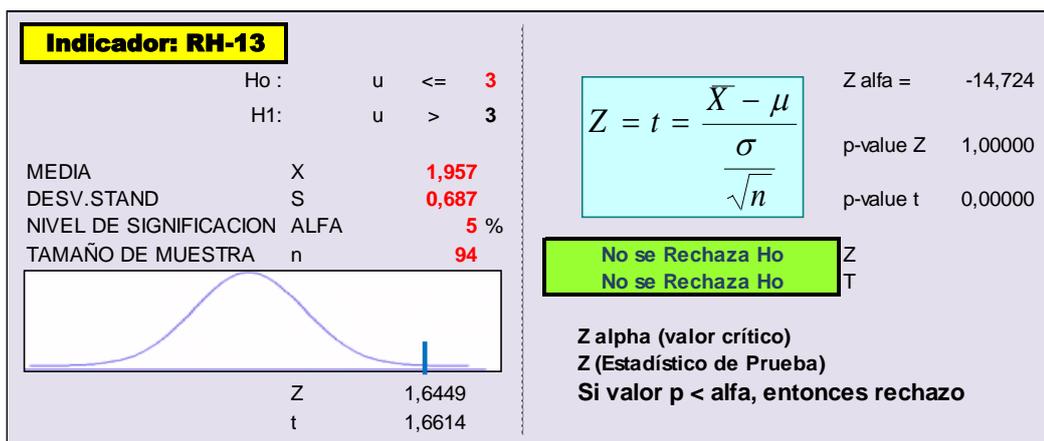


Figura 32. Prueba de Hipótesis Indicador RH-13

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-14,724 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que el “**Nivel remunerativo**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ **Indicador: RH-14: Aguinaldos**

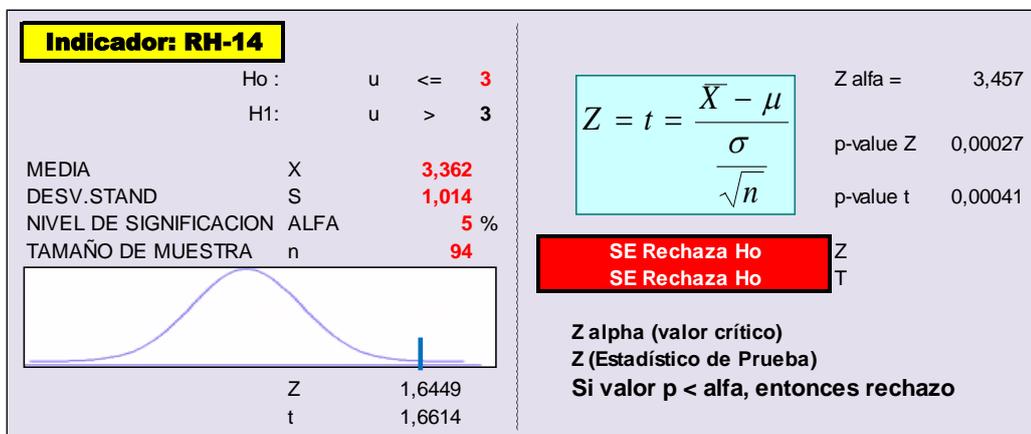


Figura 33. Prueba de Hipótesis Indicador RH-14

Como el valor crítico observado $Z > t$ ($3,457 > 1,6614$); **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa H_1** , es decir que los “**Aguinaldos**”, caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-15:* **Bonificaciones especiales**

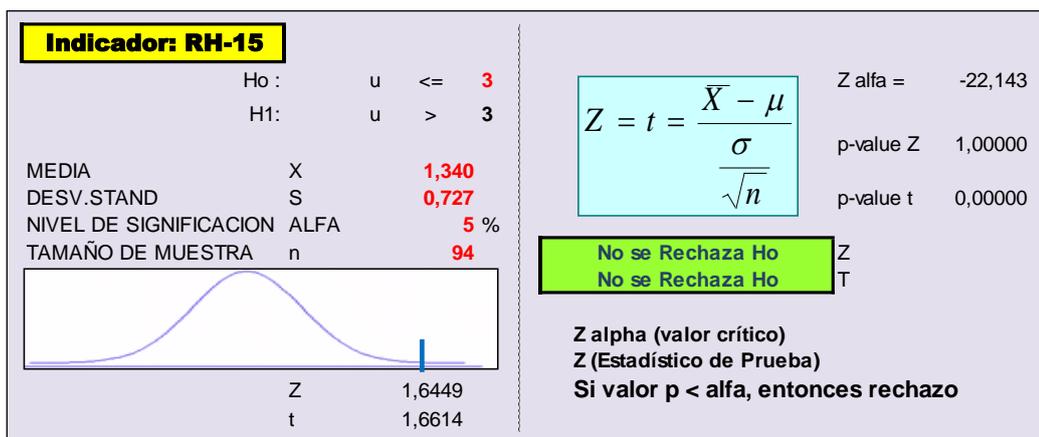


Figura 34. Prueba de Hipótesis Indicador RH-15

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-22,143 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que las “**Bonificaciones especiales**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-16:* **Estabilidad laboral**

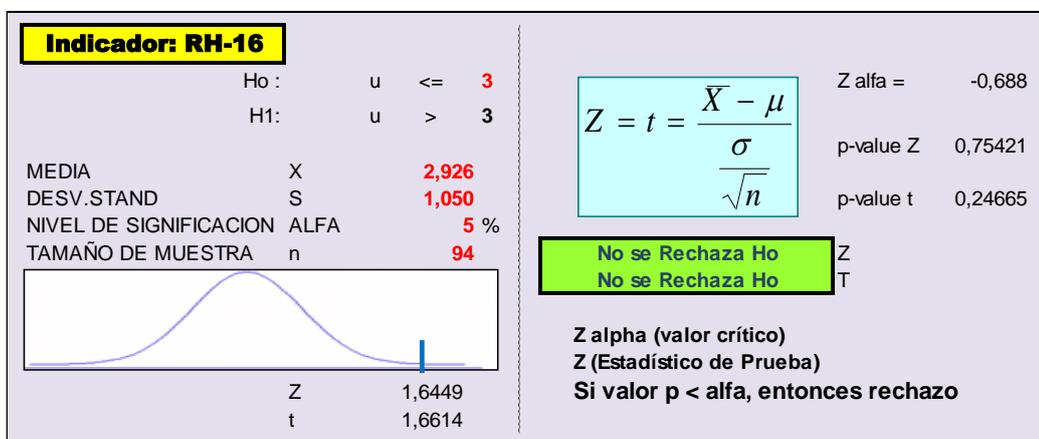


Figura 35. Prueba de Hipótesis Indicador RH-16

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-0,688 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que la “**Estabilidad laboral**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

✓ *Indicador: RH-17:* **Ambientes saludables y condiciones laborales**

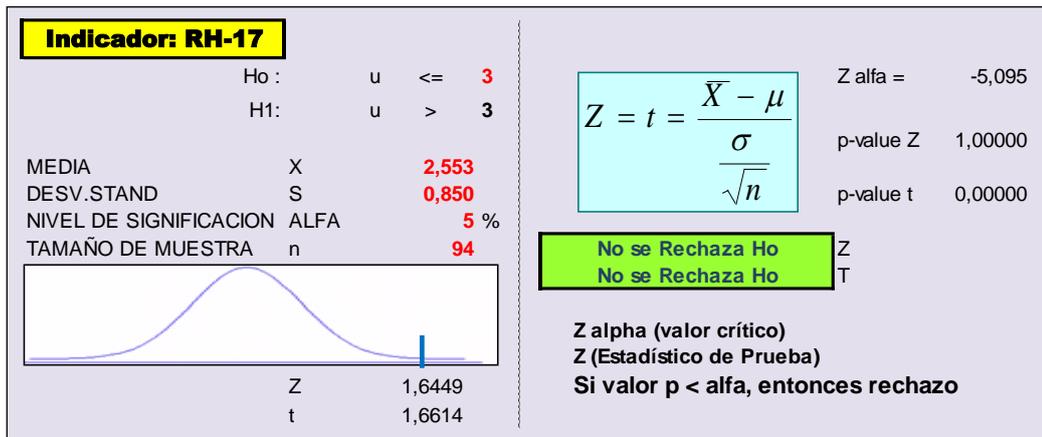


Figura 36. Prueba de Hipótesis Indicador RH-17

Como el valor crítico observado $Z < t$ ($-5,095 < 1,6614$); **no se rechaza la hipótesis nula (H_0)**, es decir que el “**Ambientes saludables y condiciones laborales**”, no caracteriza a la Gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca a un nivel del 95% de confiabilidad.

5.3.3. Discusión

Luego de la verificación de resultados mediante la prueba de hipótesis sobre las afirmaciones de Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, prácticamente quedan descartadas; con lo cual nos permite concluir que la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son deficientes.

VARIABLE	X: CULTURA ORGANIZACIONAL												Y: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS																							
DIMENSIÓN	D1			D2			D3			D4			D5			D6			D1			D2			D3			D4			D5			D6		
Indicador	CO-01	CO-02	CO-03	CO-04	CO-05	CO-06	CO-07	CO-08	CO-09	CO-10	CO-11	CO-12	CO-13	CO-14	CO-15	CO-16	RH-01	RH-02	RH-03	RH-04	RH-05	RH-06	RH-07	RH-08	RH-09	RH-10	RH-11	RH-12	RH-13	RH-14	RH-15	RH-16	RH-17			
H ₀	No se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza																
EVALUACION	D	F	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	F	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D				
<p>Donde:</p> <p>D = Debilidad D1: CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL D1: SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>F = Fortaleza D2: RELACIONES INTERPERSONALES D2: FORMACION PROFESIONAL</p> <p>D3: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN D3: EVALUACIÓN</p> <p>D4: PARTICIPACION D4: PROMOCIÓN Y DESARROLLO</p> <p>D5: PRESTIGIO D5: RETRIBUCIÓN Y ESTIMULACIÓN</p> <p>D6: FACILIDADES PARA EL TRABAJO Y ESTILO DE DIRECC D6: ESTABILIDAD LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO</p>																																				

Figura 37. Resumen de prueba de hipótesis por indicador

La Figura resumen anterior, permite visualizar plenamente, cuales con los factores la Cultura organizacional y las características de la Gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, resumiendo que la gran mayoría son debilidades; esto permitirá definir estrategias de mejora para superar las deficiencias encontradas.

Este tipo de evaluación en forma negativa por los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca – DRAC, hacia el interior institucional como de los colaboradores consigo mismo, nos sugiere realizar un estudio ampliando el período de evaluación y poder corroborar realmente los resultados obtenidos.

(similar al caso de SEDACAJ en el estudio de Alverto Ramirez en el 2012)

CONCLUSIONES

1. Como características generales de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC, se determinó que gran parte de trabajadores son mayores de 51 años, indicando que se cuenta con gente experimentada y conoce las labores que se realizan en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca; además, la cantidad entre varones y mujeres son similares, lo cual nos indica igualdad de género. También se observa similar cantidad de trabajadores entre Nombrados y Contratados CAS, y que la antigüedad en el cargo la gran mayoría no supera los 10 años; es decir, existe continua rotación de puestos en la organización; es decir no tienen dificultad en desempeñarse en otra área de la organización.
2. Con la Prueba “Z”, se pudo determinar que el factor que caracteriza a la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca son las *“relaciones interpersonales”*; es decir, tienen una buena comunicación entre trabajadores y cooperan entre ellos para los trabajos encomendados. Teniendo como deficiencias por superar el *“conocimiento institucional, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección”*; es decir, los diferentes funcionarios y directivos tienen que plantear estrategias para poder superar estas deficiencias.
3. De igual forma se pudo determinar que la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca se ve caracterizada por la *“formación profesional”*; es decir, tienen un gran potencial de capacitación en sus colaboradores, quedando una tarea importante por corregir en los aspectos como la *“selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación, estabilidad laboral y salud en el trabajo”*.
4. Con todas estas características podemos determinar que la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos son deficientes en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca en el año 2018.

SUGERENCIAS

- Que los directivos de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC, a partir de los resultados obtenidos en este estudio, realicen una correcta toma de decisiones referente a la aplicación de las estrategias de gestión de recursos humanos y cultura organizacional para mejorar las deficiencias encontradas.
- Realizar un nuevo estudio referente a la cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca – DRAC, ampliando el período y poder corroborar realmente los resultados obtenidos, ya que la evaluación por parte de los trabajadores es demasiado negativa.
- Usar el presente trabajo como insumo para posteriores investigaciones de cultura organizacional, gestión de recursos humanos, clima laboral, desempeño laboral, etc, y demás variables que pueden estar estrechamente relacionadas con las labores que se realizan en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca.

REFERENCIAS

1. Libros:

- Bretones, F. y. (2008). La institución creadora de clima y cultura. Madrid: Ed. Pirámide.
- Bretones, F. y. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. Granada: Universidad de Granada.
- Brunet, L. (2009). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Ed. Trillas.
- Buchelli, J. (2015). Gerencia de Recursos Humanos. Trujillo: UNT.
- Coulter, R. (2010). Administración. México: Ed. Pearson.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Ed. Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: Ed. Mc Graw Gill.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2003). Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- De la Cruz, A. (2000). Gestión en el Tercer Milenio. Perú: Ed. UNMS.
- Díaz, F. y. (2003). Selección y formación de personal. Granada: Ed. Universidad de Granada.
- Gómez, L. B. (2008). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Pearson.
- Homs, O. (2008). La formación profesional en España - Hacia la sociedad del conocimiento. Barcelona: Ed. Fundación "la Caixa".
- Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. México: Ed. Ediciones Díaz de Santos.
- Richino, S. (2006). Selección de Personal. Cuadernos de evaluación psicológica. Argentina: Ed. Paidos.
- Hernández, R. (2003). Metodología de la investigación. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Stephen, R. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México: Ed. Pearson.
- Tito, P. (2005). El potencial humano y los estímulos Organizacionales. Perú: Ed. UNMSM.
- Ulrich, D. y Zadunaisky, G. (1997). Recursos humanos champions. Argentina: Ed. Ediciones Granica S.A.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana.

2. Tesis

- Alvarez, S. (2001). Tesis: La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Perú: UNMSM.
- Bedoya. (2003). Tesis: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Perú: UNMSM.
- Ramírez, A. (2012). Tesis: “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A y su incidencia en la productividad periodo 2007 – 2008” UNC. Perú.
- Rivera, M. (2000). Tesis: El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Chile: Universidad de Antofagasta.
- Sánchez, A. (2007). Tesis: Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en los IST de la Provincia de Chanchamayo. Perú.
- Torres, G, (2015). Tesis: Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la Implementación de Procesos de Cambio en las Organizaciones. Colombia.

3. Páginas Web

- Aulaf9admrocina - Compensación. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/aulaf9admrocina/compensacion>
- Chuquisengo, R. (14 de Enero de 2005). <http://www.monografias.com/>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/>: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Explorable - Muestreo por conveniencia. (s.f.). Obtenido de <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>
- Gestión de Recursos Humanos – Obtenido de https://www.12manage.com/i_hr_es.html
- Gestiopolis - Desarrollo Profesional. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>
- Pérez S., M. (17 de Enero de 2010). Monografias.com. Obtenido de Principios fundamentales de seguridad y salud en el trabajo: <http://www.monografias.com/trabajos78/principios-seguridad-salud-trabajo/principios-seguridad-salud-trabajo.shtml>
- Rodríguez, A. (23 de Julio de 2013). <http://www.monografias.com/>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos97/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional/fundamentos-teoricos-cultura-organizacional.shtml>

- Rodríguez, Y. (10 de Marzo de 2013). ESCUELA DE INSTITUCIÓN INDUSTRIAL. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Torrealba, B. V. (26 de Octubre de 2007). EXPECTATIVA DE VROOM. Obtenido de <http://expectativadevalencia.blogspot.pe/>
- Wikipedia - Comunicación organizacional. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
- Wikipedia - Cultura Organizacional. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- Wikipedia - Formación Profesional. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional
- Wikipedia - Información. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>
- Wikipedia - La motivación en el trabajo. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n#La_motivaci.C3.B3n_en_el_trabajo
- Wikipedia - Recursos Humanos. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- Wikipedia - Seguridad y salud laboral. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_y_salud_laboral
- Wikipedia - Sindicato. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Sindicato>
- WordPress - Teorías Modernas de Motivación. (s.f.). Obtenido de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/>

APÉNDICES

i. Fichas de Registro:

1. Bibliográficas (Libros): para registro de material consultado.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA	
PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC	
Ficha Bibliográfica	
Autor: Orivel Jackson Buchelli Perales.	
Editorial: UNT	
Título: Gerencia de Recursos Humanos	Ciudad, País: Trujillo, Perú
Año: 2014	
Resumen del contenido: El libro está enfocado en una Gerencia de Recursos Humanos por competencias, principalmente se busca el desarrollo del recurso humano y mejora de los procesos internos, con lo cual podremos lograr un aumento en utilidades y principalmente un cliente feliz.	
Número de Edición o impresión: 1era.	Ficha 01

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA	
PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC	
Ficha Bibliográfica	
Autor: Stephen P. Robbins y Mary Coulter.	
Editorial: Pearson	
Título: Gerencia de Recursos Humanos	Ciudad, País: Naucalpan de Juárez, México
Año: 2010	
Resumen del contenido: Este libro trata sobre administración y gerentes. Los gerentes son algo que todas las organizaciones necesitan, sin importar su tamaño, tipo o ubicación. Y no hay duda alguna de que el mundo que enfrentan los gerentes ha cambiado, está cambiando y continuará modificándose. El libro trata sobre dichos cambios para que comprenda de la mejor manera lo que significa ser un gerente que enfrenta el cambio.	
Número de Edición o impresión: 10ma.	Ficha 02

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA	
PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC	
Ficha Bibliográfica	
Autor: Luc Brunet.	
Editorial: Trillas	
Título: Gerencia de Recursos Humanos	Ciudad, País: México
Año: 2009	
Resumen del contenido: El autor delimita la naturaleza y el aspecto metodológico del clima de trabajo, y trata temas como la dimensión y la medida del mismo, sus causas y sus consecuencias, lo mismo que la forma de modificarlo y perfeccionarlo, retornando las guías del desarrollo organizacional. para los administradores, empresarios y psicólogos industriales que desean mejorar el ambiente laboral en que se desenvuelven, esta constituye un punto de partida para diseñar estrategias dirigidas a modificar positivamente las áreas de la empresa que así lo demanden.	
Número de Edición o impresión: 4ta.	Ficha 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Francisco Díaz Bretones y Manuel Silva.

Editorial: Editorial de la Universidad de Granada

Título: Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor

Ciudad, País: Granada, España

Año: 2009

Resumen del contenido: El libro enfoca El factor humano y el comportamiento emprendedor. Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. Educación superior y comportamiento emprendedor: experiencias. Estudio sobre motivaciones del comportamiento emprendedor. Acciones para el fomento del comportamiento emprendedor en la economía social.

Ficha 04

Número de Edición o impresión: 1era.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Oriol Homs.

Editorial: Fundación "la Caixa"

Título: La formación profesional en España - Hacia la sociedad del conocimiento

Ciudad, País: Barcelona, España

Año: 2008

Resumen del contenido: El libro Análisis del sistema de formación profesional español, identificando sus principales características, así como los retos a los que deberá hacer frente en un futuro inmediato.

Ficha 05

Número de Edición o impresión: 1era.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Francisco Díaz Bretones y Mañas.

Editorial: Pirámide

Título: La organización creadora de clima y cultura

Ciudad, País: Madrid, España

Año: 2008

Resumen del contenido: El libro se enfoca a la Psicología de los grupos y de las organizaciones. El análisis del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas.

Ficha 06

Número de Edición o impresión: 1era.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Luis Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Cardy.

Editorial: Pearson

Título: Gestión de Recursos Humanos

Ciudad, País: Granada, España

Año: 2008

Resumen del contenido: El libro está concebido para concienciar a los directivos del FUTURO de que su trabajo no será factible si no llegan a comprender que la gestión de cualquier área empresarial exige el dominio de competencias en gestión de RRHH.

Número de Edición o impresión: 5ta.

Ficha 07

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Luis Puchol.

Editorial: Díaz de Santos

Título: Dirección y gestión de recursos humanos

Ciudad, País: Madrid, España

Año: 2007

Resumen del contenido: El libro está concebido según el autor a un esfuerzo (otra cosa será que lo haya conseguido) en suministrar a los estudiantes y a los profesionales que se asomen a sus páginas, una visión, a la vez completa y sintética, de lo que un directivo debe saber hoy sobre Recursos Humanos.

Número de Edición o impresión: 7ma.

Ficha 08

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Idalberto Chiavenato.

Editorial: Mc Graw Gill

Título: Introducción a la teoría general de la administración

Ciudad, País: Tlalneptla ,México

Año: 2007

Resumen del contenido: Este texto es casi un manual introductorio, casi una antología por su naturaleza, y está destinado a los estudiantes de administración y a todos aquellos que necesitan una base conceptual y teórica, indispensable en la práctica administrativa.

Número de Edición o impresión: 7ma.

Ficha 09

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Susana Victoria Richino.

Editorial: Paidós Iberica

Título: Selección de Personal

Ciudad, País: Buenos Aires, Argentina

Año: 2006

Resumen del contenido: El libro enfoca la tarea de selección, concebida como la práctica de asistir a otros en la elección de colaboradores, constituye un amplio capítulo del ejercicio de la profesión de un especialista en ciencias del comportamiento. Si la afrontamos, sin el pertinente esclarecimiento ideológico, la actividad se empobrece y se convierte en un simple intercambio de prestaciones. En el incierto y atractivo reto de contribuir a la elección, la verdad se construye a través del trabajo conjunto entre el especialista y el cliente, desde roles claros y diferenciados, reflexionando y aprendiendo de la experiencia, considerada a la luz de nuestros modelos referenciales.

Ficha 10

Número de Edición o impresión: 2da.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Francisco Díaz Bretones y Andrés Rodríguez Fernández.

Editorial: De la Universidad de Granada

Título: Selección y formación de personal

Ciudad, País: Granada, España

Año: 2003

Resumen del contenido: El libro es una guía para el reclutamiento en las Administraciones Públicas, básicamente se enfoca en los tipos de reclutamiento, en el caso de las Administraciones Públicas podemos utilizar tipos de reclutamiento: cerrados o internos y abiertos o externos.

Ficha 11

Número de Edición o impresión: 1era.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Idalberto Chiavenato.

Editorial: Nomos S.A.

Título: Administración de Recursos Humanos

Ciudad, País: Bogotá, Colombia

Año: 2007

Resumen del contenido: El libro presentan una contribución para que los interesados en la administración y recursos humanos tengan una visión más humana y más estratégica de la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones.

Ficha 12

Número de Edición o impresión: 7ma.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Willian B. Werther y Keith Davis.

Editorial: McGraw-Hill Interamericana

Título: Administración de Personal y Recursos Humanos

Ciudad, País: México D.F.

Año: 2000

Resumen del contenido: El libro proporciona una visión de genuino interés del dinámico campo de la actividad gerencial moderna, el papel que cumple el departamento de personal con respecto a los recursos humanos. Fundamentos y desafíos de la moderna administración de personal.

Ficha 13

Número de Edición o impresión: 3era.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Dave Ulrich.

Editorial: Granica S.A.

Título: Recursos humanos champions

Ciudad, País: Buenos Aires, Argentina

Año: 1997

Resumen del contenidoEl libro está concebido en cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados. Si a los profesionales se les da la oportunidad y la orientación actúan de manera profesional, se les fija estándares elevados y lo hacen, cuando se les da la oportunidad responden.

Ficha 14

Número de Edición o impresión: 1era.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC

Ficha Bibliográfica

Autor: Robbins Stephen P.

Editorial: Pearson

Título: Comportamiento organizacional: teoría y práctica

Ciudad, País: México D.F.

Año: 1996

Resumen del contenido: El libro es una herramienta de trabajo donde muestra ejemplos prácticos del comportamiento organizacional, desafíos y oportunidades, disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional y el desarrollo de un modelo mediante la administración de calidad total.

Ficha 15

Número de Edición o impresión: 7ma.

2. Documentos de Gestión: para registro de material consultado.

<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA</p> <p>ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA</p> <p>PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC</p> <p>Ficha de Documentos de Gestión</p> <p>Autor: OFICINA DE PLANIFICACIÓN AGRARIA</p> <p>Título: Manual de Institución y Funciones – MOF de la Dirección Regional de Agricultura</p> <p>Año: 2011</p> <hr/> <p>Resumen del contenido: El Manual de Institución y Funciones, constituye un documento de gestión institucional que describe la institución estructural y funcional de la Dirección Regional de Agricultura, hasta el nivel de funciones específicas del cargo, puntualizados en el Cuadro Analítico de Personal de la institución.</p> <p style="text-align: right;">Ficha 16</p>

<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA</p> <p>ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA</p> <p>PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC</p> <p>Ficha de Documentos de Gestión</p> <p>Autor: OFICINA DE PLANIFICACIÓN AGRARIA</p> <p>Título: Reglamento De Institución y Funciones – ROF de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca</p> <p>Año: 2013</p> <hr/> <p>Resumen del contenido: El presente Reglamento de Institución y Funciones tiene por finalidad establecer el marco de gestión institucional, la estructura orgánica, las funciones generales y específicas de las unidades orgánicas Dirección Regional, acorde con los criterios de diseño de la Administración Pública que establece la Ley N° 27658 "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado", con el objeto de priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos, de tal manera que las funciones están orientadas a cumplir con los objetivos propuestos, a fin de contribuir al desarrollo del agro, en términos de sostenibilidad económica, social, ambiental y política.</p> <p style="text-align: right;">Ficha 17</p>

<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA</p> <p>ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN CIENCIAS – MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA</p> <p>PROYECTO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CAJAMARCA - DRAC</p> <p>Ficha de Documentos de Gestión</p> <p>Autor: OFICINA DE PLANIFICACIÓN AGRARIA</p> <p>Título: Manual de Procedimientos Administrativos — MAPRO de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca</p> <p>Año: 2013</p> <hr/> <p>Resumen del contenido: El documento tiene como objetivo, formalizar los procedimientos que brindan las orientaciones necesarias al público usuario, así como a los funcionarios, directivos y demás servidores de la entidad, sobre las etapas a seguir en el otorgamiento de los servicios prestados, así como sobre su participación en ellos; a fin de viabilizar la gestión institucional.</p> <p style="text-align: right;">Ficha 18</p>

ii. **Observación:**

Una forma de observar la cultura de la institución es dar un paseo alrededor del edificio, y ver algunos de los signos físicos que se manifiestan mientras se desarrollan los procesos de trabajo. Esos marcan una cultura organizacional y nos servirá para hacer un análisis. Para lo cual nos haremos las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es el espacio asignado para los trabajadores? ¿Dónde están las oficinas?
2. ¿Cuánto espacio se asigna a cada empleado?
3. ¿Qué se publica en los tabloneros de anuncios o se muestra en las paredes?
4. ¿Cómo son utilizadas las áreas comunes?
5. ¿Qué es lo que la gente escribe entre sí? ¿Cuál es el tono de los mensajes (formal o informal, agradable u hostil, etc)? ¿Con qué frecuencia las personas se comunican entre sí? ¿Toda la comunicación es escrita, o las personas se comunican verbalmente?
6. ¿Qué interacción hay entre los empleados? ¿Cuánta emoción se expresa durante la interacción?

iii. **Entrevistas:**

Otra forma de entender la cultura de tu institución es entrevistando a los empleados en pequeños grupos. Es igual de importante, durante las entrevistas, observar los comportamientos y patrones de interacción de las personas.

Dado que por lo general es difícil para la gente a poner en palabras lo que es la cultura, con las preguntas indirectas se ganará la mayoría de la información.

La presente entrevista pretende obtener las apreciaciones respecto a la cultura organizacional:

1. ¿Qué le dirías a un amigo acerca de tu organización, si él o ella está a punto de empezar a trabajar aquí?
2. ¿Cuál es la única cosa que le gustaría cambiar en esta organización?
3. ¿Quién es un héroe o persona respetada por aquí? ¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de personas fracasan en la organización?
5. ¿Cuál es la pregunta favorita que le harías a un candidato a un puesto de trabajo en la empresa?

iv. Cuestionario:

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FOLIO: _____

Te pedimos de favor que contestes las siguientes preguntas, ya que es para una investigación de carácter académico donde me interesa conocer tú opinión que consideras que refleja mejor tu percepción dentro del trabajo. La información obtenida será **anónima**.

1. **FECHA:**
2. **EDAD:**
Menor de 30 años ()
De 31 a 50 años ()
De 51 a más ()
3. **SEXO:** F () M ()
4. **TIPO DE TRABAJADOR:**
Nombrado ()
Contratado DL 728 ()
Contratado CAS ()
5. **ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:**
6. **ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:**
7. **GRADO DE INSTRUCCIÓN:**
Primaria ()
Secundaria ()
Superior Técnico ()
Superior Profesional ()
Posgrado ()
8. **NIVEL REMUNERATIVO:**
Menos de 1000 ()
Entre 1001 y 2000 ()
Entre 2001 a 4000 ()
Mayor a 4000 ()
9. **LABOR QUE DESEMPEÑA:**
(contador, obrero, chofer, etc)
10. **EXPERIENCIAS LABORALES EN CARGOS GERENCIALES:** SI () NO ()
Si contestó **SI** indique el tiempo:
11. **EXPERIENCIAS LABORALES EN CARGOS SUBALTERNOS:** SI () NO ()
Si contestó **SI** indique el tiempo:

PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TOMAR EN CUENTA:

- Nunca: (1) ítem insatisfactorio
Rara vez: (2) ítem mínimo
Casi siempre: (3) ítem bueno, por sobre el estándar
Siempre: (4) ítem adecuado
-

CULTURA ORGANIZACIONAL

CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL	1	2	3	4
1. Le han dado a conocer la estructura de la DRAC				
2. Le han dado a conocer la visión, misión y objetivos de la DRAC				
RELACIONES INTERPERSONALES				
3. Tiene buena comunicación con los compañeros de trabajo				
4. Cooperar con sus compañeros en trabajos encomendados				
5. Tiene alguna dificultad de trabajar con algún compañero de trabajo				
COMUNICACIÓN E INFORMACION				
6. La comunicación se realiza de manera formal				
7. La comunicación e información brindada es precisa, completa y oportuna				
PARTICIPACION				
8. Participa activamente de la reuniones y ceremonias programadas				
9. Participa como miembro integrante del sindicato				
PRESTIGIO				
10. La institución es reconocida como importante en la comunidad				
11. Usted es reconocido como buen trabajador en el interior de su institución				
12. Usted es reconocido como buen trabajador fuera de su institución				
13. La institución es conocida en la región				
14. Es promocionada la institución en medios de comunicación				
FACILIDADES PARA EL TRABAJO Y ESTILO DE DIRECCION				
15. La institución brinda facilidades para ofrecer todas sus cualidades y capacidades para desarrollar las actividades asignadas.				
16. La dirección de la institución es de manera participativa				
Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)				

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN DE PERSONAL	1	2	3	4
17. El reclutamiento y selección de personal es por concurso				
18. Los puestos de confianza son designados por afiliación política				
19. Se capacita e incorpora al nuevo personal adecuadamente				
20. Se realiza un seguimiento de las actividades del nuevo personal				
EVALUACION				
21. Le realizan evaluaciones periódicas al personal				
22. Trabaja en equipo				
23. Toman en cuenta sus conocimientos y aportes				
24. Cumple con las tareas asignadas				
PROMOCION Y DESARROLLO				
25. Se realiza promoción de puestos para trabajadores de la institución				
26. Valoran la especialización del trabajador				
27. Existen capacitación especializada para todos los trabajadores				
RETRIBUCION Y ESTIMULACION				
28. Recibe aguinaldos por escolaridad, fiestas patrias y navidad				
29. Recibe bonificaciones especiales como reconocimiento por su labor				
ESTABILIDAD LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO				
30. La institución le brinda estabilidad en su trabajo				
31. La institución le brinda implementos y ambientes adecuados para sus labores				
Nunca (1) Rara vez (2) Casi siempre (3) Siempre (4)				

... GRACIAS!!!