



**MAESTRÍA EN CIENCIAS  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN  
LINEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

## **TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO A  
LOS CLIENTES DE LA DIRECCION REGIONAL DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y  
SANEAMIENTO DE CAJAMARCA”**

**POR:  
CECILIA DEL CARMEN CABANILLAS ZAMBRANO**

**ASESOR:  
Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA**

**CAJAMARCA – PERU**

**ABRIL 2014**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN  
LINEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

## **TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO A  
LOS CLIENTES DE LA DIRECCION REGIONAL DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y  
SANEAMIENTO DE CAJAMARCA”**

**POR:**

**CECILIA DEL CARMEN CABANILLAS ZAMBRANO**

**ASESOR:**

**Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA**

## **COMITE CIENTIFICO**

**M.Cs. Jorge Gonzales Ponce**

**Dra. Doris Castañeda Abanto**

**Dr. Elfer Miranda Valdivia**

**CAJAMARCA – PERU**

**ABRIL 2014**

COPYRIGHT © 2014 by  
CECILIA DEL CARMEN CABANILLAS ZAMBRANO  
Todos los derechos reservados

## DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo a Dios Todopoderoso y a su madre la Santísima Virgen María, por haberme dotado de entendimiento y sabiduría para lograr culminar este trabajo de investigación. A mis dos pilares de la vida: Martín (mi paciente y buen esposo) y a Renzo (mi primogénito), mi tesoro querido, quienes son las dos grandes razones de existir y salir adelante y a quienes amo y quiero con todo mi ser.

A mi Aníbal (padre) y a mi Juana (madre), por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas, por sus enseñanzas y buenos ejemplos, pareja admirable y respetable. Gracias padres queridos por haberme dado la vida. Los amo.

A mi suegra, cuñados, hermanos y sobrinos, ya que sin su constante apoyo no habría logrado salir adelante, gracias por todo.

A mi Vili (tía), mamá Juana (abuelita) y Giovanna (hermana) por sus enseñanzas, buenos ejemplos y valores, quienes fueron mis ángeles que nunca me abandonaron porque aún desde el cielo siempre velaron por mí. Gracias Elvira, mamá Juana y Giovanna que Dios las tenga gozando de su santa Gloria.

*Cecilia*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a todas las personas que me apoyaron y que hicieron posible este trabajo:

En primer lugar al Dr. Ángel Lozano Cabrera, asesor de tesis, por sus enseñanzas impartidas en la Escuela de Postgrado, por su tiempo, sugerencias y confianza para la realización del presente trabajo.

A los miembros del Comité Científico: Dr. Elfer Miranda Valdivia, Dra. Doris Castañeda Abanto y Mg. Jorge Ponce Gonzáles. Gracias por sus aportes, recomendaciones y apoyo brindado.

Al personal administrativo, de vigilancia y limpieza de la Escuela de Postgrado ya que aportaron con un granito de arena para que pueda culminar con satisfacción el presente trabajo.

## RESUMEN

El propósito de la investigación es elaborar y validar los instrumentos necesarios para medir las variables de la Cultura Organizacional con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la eficiencia, ambigüedad de caracteres, limitado trabajo en equipo, escasa organización y mejorar el servicio a los clientes.

En el proceso de elaboración del trabajo se aplicaron dos encuestas: La primera estuvo dirigida a una población de 10 servidores de la institución y la segunda encuesta fue aplicada a 50 usuarios para valorar la forma de atención al público.

En la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de la ciudad de Cajamarca según los resultados de las encuestas no presenta una cultura organizacional con elementos culturales propios de la cultura amistosa – colaboradora, identificándose lo que se denomina una cultura agresiva. Lográndose identificar con dichas encuestas que existía relación entre la cultura organizacional y la eficiencia para mejorar la calidad del servicio a los clientes, en el sentido que al mejorar la cultura organizacional y la eficiencia del personal se incrementa la satisfacción del cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, la cultura organizacional se relaciona con la calidad del servicio al cliente.

**Palabras Clave:** cultura organizacional, ambigüedad de caracteres, limitado trabajo en equipo, escasa organización y servicio de calidad.

## ABSTRACT

The purpose of the research is to develop and validate instruments to measure the variables of organizational culture in order to design strategies to improve efficiency, ambiguous characters, limited teamwork, poor organization and improve customer service.

In the process of the work, two inquiries were conducted: The first was direct to population of ten institutional servers and the second was direct to fifty users, to assess the public attention way.

In the Sanitation, Construction and Housing Regional Direction of Cajamarca City, according the inquiry results don't present and organizational culture with the proper friendly - helper cultural elements, identifying themselves as aggressive culture. That inquiries show the relation between the Organizational Culture and the efficiency to improve the customers service quality, improving the organizational Culture and the personal efficiency we increase the customers satisfaction. The principal inference checked the relation between both variables, it is to say, the organizational culture is in the direct relation with the customer service.

**Key words:** Organizational culture, ambiguity of characters, limited work in team, scarce organization and service of quality.

**INDICE**

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xvi</b>

**CAPÍTULO I****PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1. Problema de investigación	20
1.1.1. Selección y delimitación del Problema	20
1.1.2. Formulación del problema	21
1.1.3. Justificación de la investigación	21
1.1.4. Objetivos de la investigación	21
1.1.4.1. Objetivo General	21
1.1.4.2. Objetivos Específicos	21
1.1.5. Limitaciones de la investigación	22
1.2. Variables e Hipótesis	22
1.2.1. Hipótesis	22
1.2.2. Variables	23
1.3. Metodología de la Investigación	23
1.3.1. Unidad de análisis	23
1.3.2. Tipo de investigación	24
1.3.3. Población y muestra	24
1.3.4. Métodos generales	25
1.3.5. Técnicas e instrumentos de investigación	26
1.3.5.1. Técnicas de recopilación de datos	26
1.3.5.2. Técnicas de procesamiento de los datos	26
1.3.5.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados	27



atención al cliente	90
2.2.4.5. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas los siguientes beneficios	91
2.2.4.6. Medición y análisis de la satisfacción al cliente	94
2.2.4.7. Calidad desde la óptica de satisfacción al cliente	97
2.2.4.8. Grandes maestros precursores de la calidad	98
2.2.4.9. Comunicación con el cliente	101
2.3. Definición De Términos Básicos	102

### CAPÍTULO III

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.Resultados de encuestas a servidores de la dirección regional de vivienda	
Construcción y saneamiento de Cajamarca	107
3.1.1. Liderazgo que ejerce sobre el personal	107
3.1.2. Centro laboral	108
3.1.3. Identidad institucional	111
3.1.4. Gestión de Recursos Humanos	115
3.1.5. Capacitación y perfeccionamiento	118
3.1.6. Sistema de remuneraciones	121
3.1.7. Desarrollo y bienestar	124
3.1.8. Nivel de identificación	127
3.1.9. Relación de los usuarios	130
3.1.10. Costos y productos en el centro laboral	133
3.2. Resultados de encuestas a usuarios de la Dirección Regional de Vivienda	
Construcción y Saneamiento de Cajamarca	135
3.2.1. Conocimiento de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	136
3.2.2. Trámites realizados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	136
3.2.3. Duración de trámites gestionados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	137
3.2.4. Trato a los usuarios	138

3.2.5. Gestiones realizadas	138
3.2.6. Ambientes y mobiliario	139
3.2.7. Equipos, máquinas y enseres	139
3.2.8. Conocimiento, capacidad y eficiencia de los servidores	140
3.2.9. Señalización en las oficinas de la DRVCSC	141
3.2.10. Recursos y tecnología empleados en la DRVCSC	141
3.2.11. Letreros de orientación para el público	142
3.2.12. Formatos, cartillas, guías o manuales de orientación al público	142
3.2.13. Atención que presta la DRVCSC	143
3.2.14. Percepción de los usuarios sobre la organización de la DRVCSC	144
3.2.15. Dedicación y esmero en el trabajo al público usuario	144
3.2.16. Calificación de los usuarios a los servidores que los han atendido	145
3.2.17. Satisfacción del usuario por la atención brindada en la DRVCSC	146
3.3. Caracterización general de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento	146
3.3.1. El entorno general	148
3.3.2. El entorno específico	149
3.3.3. Identificación de la situación sectorial e institucional	150

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL SERVICIO PÚBLICO

4.1. Objetivos de la propuesta	153
4.1.1 General	153
4.1.2 Específicos	153
4.2. Exposición de los motivos	153
4.3. Factibilidad de la propuesta	157
4.4. Propuesta Estratégica para el Mejoramiento de la Cultura Organizacional en la Dirección Regional De Vivienda, Construcción Y Saneamiento.	157
4.4.1. Para la institución	157
4.4.2. Para el personal	158

CONCLUSIONES	160
SUGERENCIAS	162
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXO	168

## CONTENIDO DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICOS	DESCRIPCIÓN	Pág.
Gráfico 1	Liderazgo que se ejerce en el personal	107
Gráfico 2	Motivación de Personal	107
Gráfico 3	Presencia de planes estratégicos	108
Gráfico 4	Planes Operativos	109
Gráfico 5	Plan de desarrollo institucional	109
Gráfico 6	Formación de una imagen institucional	110
Gráfico 7	Desarrollo de una cultura organizacional	111
Gráfico 8	Conocen y comparten la visión	111
Gráfico 9	Compromiso con la misión	112
Gráfico 10	Identificación y práctica de valores compartidos	113
Gráfico 11	Reconocimiento y búsqueda de los objetivos institucionales	113
Gráfico 12	Estrategias de imagen institucional	114
Gráfico 13	Concursos para contrato o nombramientos	115
Gráfico 14	Evaluación de personal con criterio de justicia	115
Gráfico 15	Promoción del personal en base a la evaluación	116
Gráfico 16	Promoción de conductas basadas en cultura organizacional	116
Gráfico 17	Realización de concursos para ascensos de personal	117
Gráfico 18	Capacitación permanente del personal	118
Gráfico 19	Oportunidades según los méritos	118
Gráfico 20	Becas para el personal según los méritos	119
Gráfico 21	Acoge los requerimientos de los servidores	120
Gráfico 22	Conducta basada en valores institucionales	120
Gráfico 23	Estructura de acuerdo a las normas legales	121

Gráfico 24	Atención a las necesidades básicas del servidor	121
Gráfico 25	Proporcionalidad en razón de los cargos y méritos	122
Gráfico 26	Incremento de escala según el costo de vida	123
Gráfico 27	Estímulos y gratificaciones justos y oportunos	123
Gráfico 28	Clima organizacional armonioso	124
Gráfico 29	Espíritu de cuerpo en el personal	125
Gráfico 30	Programas de recreación y deporte	125
Gráfico 31	Escala práctica de valores éticos y morales	126
Gráfico 32	Programas de bienestar	126
Gráfico 33	Finalidad institucional	127
Gráfico 34	Colaboración de los servidores más allá de sus obligaciones	128
Gráfico 35	Cumplimiento de días y horas extras	128
Gráfico 36	Conducta de los servidores asociada a la institución	129
Gráfico 37	Honran a la institución con su conducta pública y privada	129
Gráfico 38	Trato bueno al público	130
Gráfico 39	Difusión de cartillas y manuales de procedimientos	131
Gráfico 40	Los expedientes son atendidos por escrito	131
Gráfico 41	Trato esmerado y cordial a los usuarios	132
Gráfico 42	Satisfacción de los usuarios con la atención brindada	132
Gráfico 43	Racionalización equitativa de bienes y equipos	133
Gráfico 44	Contratos y adquisiciones en base al interés público	133
Gráfico 45	Razonabilidad de los plazos para resolver expedientes	134
Gráfico 46	Agilidad y oportunidad de toma de decisiones	134
Gráfico 47	Optimización de métodos y equipos tecnológicos	135
Gráfico 48	Conocimiento de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	136

Gráfico 49	Trámites realizados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	136
Gráfico 50	Duración de tramites	137
Gráfico 51	Trato a los usuarios	138
Gráfico 52	Gestiones realizadas	138
Gráfico 53	Ambientes y mobiliario	139
Gráfico 54	Equipos, máquinas y enseres	139
Gráfico 55	Conocimiento, capacidad y eficiencia de los servidores	140
Gráfico 56	Señalización de las oficinas de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	141
Gráfico 57	Recursos y tecnología empleados	141
Gráfico 58	Letreros de orientación al público	142
Gráfico 59	Formatos, guías, cartillas o manuales de orientación al público	142
Gráfico 60	Atención que presta la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	143
Gráfico 61	Recepción de los usuarios sobre la organización de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	144
Gráfico 62	Dedicación y esmero en el trato al público usuario	144
Gráfico 63	Calificación de los usuarios a los servidores que los han atendido	145
Gráfico 64	Satisfacción del usuario por la atención brindada en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	146
<b>TABLAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 01	Entorno Institucional de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca 2003-2011	147

Tabla 02	Entorno General de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	148
Tabla 03	Entorno específico de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	149
Tabla 04	Matriz FODA	150
Tabla 05	Análisis FODA	151

## INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada Institución tanto Pública como Privada. Siendo uno de los medios el trabajo en equipo, revistiendo mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de mejora organizacional en la institución.

La caracterización y la percepción de usuarios y personal, permite visualizar los elementos esenciales a tomar en cuenta en materia de calidad de servicio bajo un contexto de mejora de organización en la institución.

La interrogante que constituye el problema de investigación ha sido formulada bajo los siguientes términos: ¿Cuál es la caracterización de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca y cómo utilizarla para mejorar la eficiencia y brindar un mejor servicio?, cuyo objetivo que se propuso alcanzar es: conocer la caracterización de la cultura organizacional en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la eficiencia y brindar mejor servicio; ello constituye la trascendencia del tema de investigación.

La metodología utilizada está caracterizada por los métodos generales (Deductivo-inductivo y analítico-sintético) utilizados en toda investigación; la recopilación de la información fue posible con la aplicación de dos cuestionarios: uno aplicado al personal que labora en la institución y el segundo fue aplicado a la muestra de usuarios seleccionada por conveniencia.

La Estructura del trabajo de investigación comprende cuatro capítulos: en el **primer capítulo** se describe el planteamiento metodológico conformado por el planteamiento del problema, la formulación de la hipótesis y la operacionalización de las variables y la metodología correspondiente. En el **segundo capítulo**, se ha desarrollado los fundamentos teóricos de la investigación, estructurado por los antecedentes del problema, las bases teóricas atinentes y los términos básicos utilizados en la investigación. En el **tercer capítulo** hemos descrito la caracterización de la institución y se ha realizado el análisis e interpretación de resultados

sobre los valores, el clima organizacional la comunicación y el servicio al público. En el **cuarto capítulo** se ha propuesto estrategias para mejorar la eficiencia del servicio al público en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

## **CAPÍTULO I**

# **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

## **1.4. Problema de Investigación**

### **1.4.1. Selección y delimitación del Problema**

Las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr más de lo que la acción individual no lo permite.

En la ciudad de Cajamarca se conoce poco sobre las Instituciones públicas: en sus directivas, cultura, comunicación y valores, dificultando saber a qué se dedica y cuál es su fin.

En la DRVCSC el personal, tiene una cultura que la identifica, la caracteriza, le da imagen y la diferencia a otras instituciones públicas. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio necesario para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de la institución tanto pública. Siendo uno de los medios el trabajo en equipo, revistiendo mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de mejora organizacional en la institución.

La caracterización y la percepción de usuarios y personal, permitirá visualizar la atención al cliente, la tecnología que se utiliza, la cultura de cada uno de los empleados, identificación institucional, sentirse bien con la remuneración, las actividades que ejecuta diariamente el personal, los eventos realizados dentro de la institución y resaltando los elementos esenciales a tomar en cuenta en materia de calidad de servicio bajo un contexto de mejora de organización en las áreas de administración, tesorería, atención al público, secretaria y Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.

La presente investigación tuvo como ámbito de estudio a la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.

#### 1.4.2. **Formulación del Problema**

*¿Cuál es la caracterización de la cultura organizacional en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, y cómo utilizarla con más eficiencia para brindar un mejor servicio?*

#### 1.4.3. **Justificación de la Investigación**

La tarea investigativa se enmarca en una orientación epistemológica crítica sobre las teorías existentes sobre la cultura organizacional y su relación con la calidad del servicio brindado por una institución pública como es la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca. La presente investigación tiene trascendencia teórica y práctica. **Trascendencia teórica**, porque permitió analizar e interpretar la cultura organizacional desde dentro de la institución y la percepción de la calidad del servicio brindado por la institución a los usuarios; y, tiene **trascendencia práctica**, porque se ha podido diseñar estrategias para mejorar la eficiencia y brindar mejor servicio al usuario.

#### 1.4.4. **Objetivos de la Investigación**

##### 1.4.4.1. **Objetivo General**

- J Caracterizar la cultura organizacional en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la eficiencia y brindar un mejor servicio a los usuarios.

##### 1.4.4.2. **Objetivos Específicos**

- Ñ Describir la cultura organizacional de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.
- Ñ Establecer de manera diferenciada la cultura organizacional en los servidores de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.

- Ñ Establecer la calidad del servicio al público, usuario por la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.
- Ñ Diseñar la propuesta de estrategia de cultura organizacional para mejorar la eficiencia del servicio al público en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.

#### 1.4.5. Limitaciones de la investigación

- J Dificultad para determinar el tamaño de la población de usuarios, la misma que ha sido considerada por conveniencia del investigador.
- J Acceso a la información a través de las encuestas aplicadas a los usuarios.
- J Disponibilidad de tiempo insuficiente para la investigación y corrección de observaciones.
- J Difícil acceso a la aplicación de la encuesta.

### 1.5. Variables e Hipótesis

#### 1.5.1. Hipótesis:

- J La cultura organizacional de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca se caracteriza por: el limitado trabajo en equipo, el reducido compromiso con la institución, la escasa organización interna de la institución, remuneraciones del personal, identidad institucional, práctica de valores y comunicación.
  
- J La cultura organizacional de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca está asociada con la conformidad del usuario, mostrar valores, información útil, espera en la atención, actualizarse para brindar buen servicio en trámites documentarios, siendo esto la percepción del usuario sobre la calidad del servicio que brinda la institución.

#### 1.5.2. Variables:

) X: Cultura Organizacional: Es un patrón de comportamiento en una estructura organizacional.

) Y: Percepción del Usuario sobre la calidad del servicio.

### Operacionalización de Variables:

Variables	Indicadores	Índices
<b>Variable X:</b>  <b>Cultura Organizacional</b>	) Trabajo en equipo limitado ) Compromiso reducido ) Organización escasa ) Remuneración ) Identidad ) Práctica de valores ) Comunicación	Escala de Lickert
<b>Variable Y:</b>  <b>Percepción del Usuario sobre la calidad del servicio</b>	) Conformidad ) Valores en el trabajo ) Utilidad de la información ) Espera en la atención ) Actualización para sus trámites	Escala de Lickert

## 1.6. Metodología de la investigación

### 1.6.1. Unidad de Análisis

UNIDAD DE CONTEXTO	UNIDAD DE ESTUDIO	UNIDAD DE ANÁLISIS
Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca	Oficina de la DRVCSC.	-Empleados y usuarios

Fuente: Elaboración propia.

### 1.6.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es **descriptiva de diseño no experimental** y de **corte transversal**.

**Descriptiva** porque se ha descrito de manera sistematizada la cultura organizacional que se vive en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca y la calidad de atención que se brinda a los usuarios; asimismo se ha diseñado estrategias para mejorar los problemas detectados en la investigación.

Es una **investigación no experimental** porque no existe manipulación de variables independientes, ni tampoco se establece una relación de causa-efecto, sino una relación asociativa.

Finalmente es una **investigación de corte transversal** porque la recopilación de la información se ha realizado en un punto determinado del tiempo dado la naturaleza de las variables y de los indicadores seleccionados.

### 1.6.3. Población y muestra

**Población:** En la presente investigación se han utilizado dos poblaciones:

- a) **N<sub>1</sub>:** 10 empleados en la oficina de la DRVCSC
- b) **N<sub>2</sub>:** 50 usuarios, promedio mensual que visitan a la DRVCSC, cuya muestra para encuesta se usó el total de la población, tomando en cuenta la muestra por conveniencia.

#### **Fundamentos de la muestra por conveniencia:**

- Bajo costo en la aplicación de la encuesta en la investigación
- Se dispone de mayor tiempo para avanzar la tesis, aplicando la muestra por conveniencia.
- Selección de personas que deseen participar como voluntarios en las encuestas.
- Permite al investigador obtener los datos básicos y las tendencias con respecto al estudio que se desarrolla.



#### 1.6.4. **Métodos generales**

##### **a) Deductivo- Inductivo:**

En la fundamentación teórica de la investigación se ha hecho uso del método deductivo y en el proceso de la ejecución del proyecto de investigación se recurrió al método inductivo; esta relación de métodos articula coherentemente la teoría con la práctica; se parte de concepciones generales sobre la cultura organizacional para relacionarla finalmente con la calidad del servicio que se brinda en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca. Mientras que las proposiciones del Método Inductivo son concreciones que establecen cómo son los fenómenos, sus causas y efectos reales, las del Método Deductivo son abstracciones que tratan de establecer lo significativo de los fenómenos según el raciocinio del investigador.

##### **c) Analítico- Sintético:**

Este estudio implica una secuencia y articulación de las partes al todo y la función del todo a las partes; de allí que el análisis y la síntesis como funciones lógicas dan una visión general y en detalle del objeto de estudio. Se hizo una descomposición del tema en sus partes para estudiarlos y luego sintetizar los resultados y presentarlos a través de las conclusiones.

#### 1.6.5. **Técnicas e instrumentos de investigación**

##### **1.6.5.1. Técnicas de recopilación de datos**

En este proceso se utilizó y aplicó las siguientes actividades para poder lograr el objetivo de la investigación:

El fichaje de fuentes secundarias: Permite registrar y codificar información existente en diversas publicaciones, que sirvió como fuente de referencia para la fundamentación del marco teórico.

La encuesta por muestreo no aleatorio: como instrumento de recopilación de datos al cuestionario, elaborado de modo sistematizado en coherencia con los objetivos de la investigación y teniendo en cuenta los indicadores que han sido seleccionados en la hipótesis para la operacionalización de las variables. La encuesta es por muestreo no aleatorio por no ser aplicada la encuesta al azar.

La técnica de observación aplicada es la de "observación por encuesta" ya que se aplicó a la muestra seleccionada dos escalas: a) Escala de Clima Organizacional y; b) Cuestionario de Satisfacción del Cliente. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación.

#### **1.3.5.4 Técnicas de procesamiento de los datos**

El procesamiento de datos constituye un conjunto de tareas o acciones que tiene como objetivo la presentación de los datos, estableciendo la base para el análisis y la elaboración de las conclusiones relativas a los objetivos planteados en el presente estudio.

La redacción, sustentación y datos de la investigación han sido procesados utilizando principalmente los programas de Microsoft office como:

**EXCEL:** En el cual se procesaron las encuestas, permitiéndonos realizar cuadros y gráficos.

**WORD:** En el procesador de texto, se realizó la transcripción del cuerpo del trabajo.

**POWER POINT:** El procesador de diapositivas, fue utilizado para la elaboración de las diapositivas, las cuales serán utilizadas en la exposición del trabajo de investigación.

### **1.3.5.5 Técnicas de análisis e interpretación de resultados**

El análisis e interpretación de la información exigió el uso de cuadros, gráficos, cálculo de algunos indicadores necesarios para hacer las comparaciones que el caso así lo requiera. Todo ello fue utilizado para la descripción, estudio, estimaciones y acción, no dejando de lado para el análisis e interpretación los métodos de investigación requeridos.

En el análisis e interpretación de resultados, se utilizó fundamentalmente: gráficos, para representar las preguntas con los respectivos porcentajes obtenidos.

## **CAPÍTULO II**

# **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### 2.3. Antecedentes de la Investigación

En relación a la Cultura Organizacional y su influencia en los niveles de eficiencia de las respectivas empresas o instituciones, existen mucho material bibliográfico, pero trabajos de investigación en el ámbito de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca no existen ningún trabajo en las Bibliotecas de las Universidades públicas y privadas de las Regiones de Cajamarca y la Libertad.

La tesis de investigación “Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: Adaptación y Ampliación de un Instrumento”<sup>1</sup> tiene como propósito elaborar y validar instrumentos necesarios para medir variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral de los trabajadores de instituciones del sector público, la muestra compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos y de seis organizaciones.

Tesis “La cultura organizacional de los organismos descentralizados”<sup>2</sup>, para la Universidad de Carabobo - Venezuela, halló que “...La realidad económica del país nos impone, buscar alternativas en cuanto a la conducción de las organizaciones públicas, en el sentido de obtener de ellas resultados eficientes.

Este hecho nos plantea un problema gerencial a resolver, ya que los programas y proyectos públicos que dichas instituciones elaboran, lo realizan en un ambiente que se caracteriza por la escasez de recursos, produciendo conflicto entre la organización y los demandantes sociales de la misma. Lo recomendado es reducir este conflicto, que por lo general produce ineficiencia en los resultados esperados. A raíz de ello la investigación demostró, que el acertado manejo de la cultura organizacional puede convertirse en una herramienta útil en la toma de decisiones institucionales generando eficientes resultados en la política pública.

---

<sup>1</sup> Chiang Vega, María Angelica, Salazar Botello, C. Mauricio de la Universidad Nacional BIO BIO; Dr. Nuñez Partido Antonio de la de instrumentos Universidad Pontificia Comillas de Madrid; Tesis “Clima Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: Adaptación y Ampliación” 2010, pág N°3491-3507.

<sup>2</sup> Llicena Castellano, Rafael Ángel en su tesis “La cultura organizacional de los organismos descentralizados” 2008, pág. 25.

En definitiva la búsqueda de la eficiencia, en cualquier actividad humana estará muy ligada al hecho, de que el individuo sienta que dicha actividad, le reporta un buen grado de satisfacción igual o mayor en la contrapartida que genera el resultado de esa actividad.

El trabajo de Tesis “La Cultura Organizacional como proceso para lograr una organización inteligente en la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad S.A. – “SEDALIB”<sup>3</sup>. Las autoras desarrollan el marco teórico de la cultura organizacional desde sus conceptos, características, modelos, niveles, elementos como valores, ritos y ceremonias, naturaleza, cambio de cultura y paradigmas de la cultura institucional, pasa a describir una organización aprendiz y una organización inteligente, para finalmente aplicar todo ese marco descriptivo y normativo en la Empresa SEDALIB S.A. de Trujillo. Este trabajo muestra la fuerte influencia de una comprensión de la cultura organizacional en la mejora muy significativa de la organización para atender sus problemas de gestión interna y proyectarla a la sociedad.

En el segundo trabajo “Cultura Organizacional y Mejora en la Calidad del Servicio del Área de Operaciones de la Caja Nor-Perú de la ciudad de Trujillo”<sup>4</sup>, desarrollan la historia institucional de la Caja Nor-Perú, el marco teórico de la cultura organizacional, aplican el diseño de investigación y dan cuenta de los resultados en función de la calidad y mejora del servicio en el Área de Operaciones de la Caja Nor-Perú. Los niveles de eficiencia y mejora más significativos en esta organización se dan a partir de la identificación de su cultura organizacional y la aplicación de esta percepción en las relaciones laborales

En la Universidad Nacional de Trujillo, se ha realizado la siguiente investigación:

---

<sup>3</sup> Bachilleres María Alejandra ALEMAN SANCHEZ, e Iris Paola FIESTAS DEJO, Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, en la Facultad de Ciencias Económicas y en la Escuela Profesional de Administración: la tesis fue titulada “La Cultura Organizacional como proceso para lograr una organización inteligente en la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad S.A. – “SEDALIB”.

<sup>4</sup> Giovanna Alcira HERNÁNDEZ DÍAZ y Denisse del Pilar TAKAMURA FERIA. “Cultura Organizacional y Mejora en la Calidad del Servicio del Área de Operaciones de la Caja Nor-Perú de la ciudad de Trujillo, 2003”

Tesis “Cultura organizacional y paradigmas valorados por los usuarios de las entidades de microcrédito de Trujillo, 2007”<sup>5</sup>, en una muestra de 356 administradores y/o conductores de medianas y pequeñas empresas de Trujillo, la cual parte de una evaluación de la conducta de estos emprendedores en función del reconocimiento de su organización y sus fortalezas, las cuales buscan establecer entre otras variables estratégicas, cuan precisa es la concepción de una cultura organizacional y si este conocimiento es directamente aplicado en la funcionalidad de las operaciones comerciales y financieras de la organización. Halló esta investigación que el 78% de las empresas que reconocen su cultura organizacional debidamente diferenciada de otras, mejoran muy significativamente sus relaciones comerciales y financieras, en tanto que el 81% de quienes no logran esta identidad cultural no han mejorado sus relaciones comerciales y financieras. Asimismo, esta tesis muestra que los paradigmas organizacionales más claros se dan en términos de compromiso laboral (56%), solidaridad y compañerismo (61,4%), conocimiento de los valores institucionales (63,7%), compromiso con el plan estratégico de la institución (53,2%), adopción de estrategias comerciales y financieras (47,8%). Demuestran la importancia de identificar los valores y estilos adoptados por los trabajadores para mejorar la gestión comercial y financiera de las empresas.

## **2.4. Bases Teóricas**

### **2.4.1. Cultura organizacional**

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino)<sup>6</sup>.

La Cultura Organizacional se inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y

---

<sup>5</sup> Solórzano, Raúl, tesis maestría “Cultura organizacional y paradigmas valorados por los usuarios de las entidades de microcrédito de Trujillo, 2007”.

<sup>6</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 19ª Edición. II y IV Volumen. Madrid, España. 2010. Págs. 134, 218-219.

que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas<sup>7</sup>.

“La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias”<sup>8</sup>.

“Es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización”<sup>9</sup>.

“La Cultura Organizacional es un elemento intrínseco al carácter más profundo de la organización, la cultura influye en todos los aspectos de la misma. Cuando una cultura es fuerte se convierte en ideología o sistema de valores y creencias acerca de una organización, la cual comparten sus miembros y es lo que la diferencia de otras organizaciones”<sup>10</sup>.

“La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados”<sup>11</sup>.

“Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> De SOUZA Adriana – PA. & PARTNERS RRHH NETWORKS, S.L: “Cultura Organizacional”. Disponible en [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com). Consulta: Agosto -2010.

<sup>8</sup> TOM Peters y ROBERT Waterman consultores de Mc Kinsey ; Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, , adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones

<sup>9</sup> RUBIO NAVARRO Elena: “Cultura organizacional”, Revista de la consultora de Empresas [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com). Consulta: Julio, 2010. Pág. 54

<sup>10</sup> RODRÍGUEZ RAMÍREZ Argelia. FLORES GONZALES. Mara: “El mercado de los recursos humanos como un aspecto social”: [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)). Consulta: Julio, 2010. Pág. 85

<sup>11</sup> DE LA COLINA Juan Manuel “Como gerenciar la cultura organizacional exitosamente”: [www.google.com](http://www.google.com). Consulta: Julio, 2010. Pág. 69

<sup>12</sup> CASTILLO, Carola DEL PINO, Nicole. ESPINOSA. Vita.: “CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL” Sede Concepción Escuela de Comunicación Relaciones Publicas. [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com). Consulta: Septiembre, 2010. Pág. 153

“A los efectos del análisis organizacional, la cultura es una marca de referencia compartida; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas, señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización”<sup>13</sup>.

“La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común”. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes columnas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas, uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa”<sup>14</sup>.

“La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización”<sup>15</sup>.

“Cultura es un conjunto de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un

---

<sup>13</sup> De SOUZA A. Óp. Cit.

<sup>14</sup> GUTIÉRREZ RUDAS, Jesús Alberto: “Factores que intervienen en el Éxito Empresarial”, [www.google.com](http://www.google.com). Consulta: Octubre 2010.

<sup>15</sup> Vid nota 12

grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras”<sup>16</sup>.

“La Cultura puede abordarse desde dos aspectos:

- ❖ **Cultura Objetiva:** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos, arquitectura, señales, instituciones.
- ❖ **Cultura Subjetiva:** Esta dado por:
  - ✓ Supuestos compartidos: ¿Cómo pensamos aquí?
  - ✓ Valores compartidos: ¿En qué creemos aquí?
    - ✓ Significados compartidos: ¿Cómo interpretamos las cosas?
    - ✓ Entendidos compartidos: ¿Cómo se hacen las cosas aquí?
  - ✓ Imagen corporativa Compartida: ¿Cómo nos ven?

La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje”<sup>17</sup>.

“La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer”<sup>18</sup>. Es la completa mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan con estos y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta”<sup>19</sup>.

“También sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Las costumbres, las tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de esos empeños.

---

<sup>16</sup> GUTIÉRREZ, J. Op. Cit.

<sup>17</sup> Vid nota 14

<sup>18</sup> RIVAS QUINTO. José Fredys: “DESARROLLO ORGANIZACIONAL” Profesional en Administración de Empresas. Disponible en [www.google.com](http://www.google.com). Consulta: Julio, 2010

<sup>19</sup> Vid nota 9

Así, la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores, tres fuerzas tienen una parte especialmente importante de la cultura:

- ) Las prácticas de selección,
- ) Los actos de la directiva y
- ) Los métodos de socialización.

No existe una cultura que sea relevante para todas las organizaciones. La organización con éxito es capaz de adaptar su cultura a su entorno.

Una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

- ) Un sistema socio estructural.
- ) Un sistema cultural.
- ) Empleados particulares<sup>20</sup>.

#### **2.2.1.1. Características de la Cultura Organizacional<sup>21</sup>**

Con respecto a las características de la cultura, Davis (2010), plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofías y mitos que, en su totalidad, constituye la cultura.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

---

<sup>20</sup> BUENAÑOS José E PEÑA José E. PRIETO) Hernando-RUIZ) José E.: "Cultura Organizacional" Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Abril, 2010

<sup>21</sup> DAVIS, Heith, B. WRITHER Jr. William: Texto Resumido de: "Administración de personal y recursos humanos". INTERNET [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). Consulta: Abril, 2010.

A partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje, los cuales están representados por las tácticas o estrategias de cada uno de sus miembros, considerando que la cultura organizacional:

- ) Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.
- ) Da una idea de lo que se espera.
- ) Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En este sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es solo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros.

La cultura organizacional desempeña el papel de memoria colectiva en la cual se basa el capital informático. Ésta le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

Se puede afirmar que la cultura en la última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización. Se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Shein señala:

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte; permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro - comportamiento organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomenta la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Schein. Edgar H La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.1990. Pág. 87

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras, el cual consta de siete características principales:

- ) Innovación y riesgos: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- ) Atención al detalle: El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- ) Orientación a los resultados: El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- ) Orientación a la gente: El grado hasta donde las decisiones administrativas tomen en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- ) Orientación a los Equipos: El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- ) Agresividad: El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- ) Estabilidad: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu que en lugar de insistir en el crecimiento”<sup>23</sup>.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional, el cual se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben de comportarse los miembros.

---

<sup>23</sup> PÉREZ ROSAS CÁCERES. Agosto: “Cultura Organizacional: Educación Empresarial”. Presidente de la Comisión Empresa - Universidad de la Cámara de Comercio de Lima. Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: agosto, 2010.

### 2.2.1.12. Creación y sostenimiento de la Cultura Organizacional<sup>24</sup>

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- ✓ Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- ✓ Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- ✓ Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
  - ✓ Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- ✓ Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
  - ✓ Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
  - ✓ Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.).
- ✓ Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- ✓ Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos

---

<sup>24</sup> Vid nota 20

de lo que los líderes suponen y aprecian). Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuni3n" del personal (Los criterios impl3citos y, posiblemente inconscientes que los l3deres usan para determinar qui3n "encaja" y qui3n "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organizaci3n).

### **2.2.1.13. Funciones de la Cultura organizacional<sup>25</sup>**

La percepci3n del empleado con respecto al clima organizacional generado por los distintos elementos que conforman la cultura, pueden ser factor de motivaci3n o desmotivaci3n a la hora de asumir un rol dentro de la empresa, e indudablemente redundar3 en m3s productividad y mejor calidad o baja productividad y calidad seg3n el caso.

La cultura dentro de la instituci3n, demarca los par3metros de actuaci3n de los individuos dentro de la misma, establecidos de acuerdo con el estilo de liderazgo de su gerente y que repercute considerablemente en el posicionamiento que se logre dentro del contexto, en relaci3n con la competencia. De ah3 la importancia de definir dichos par3metros con la participaci3n de todos los niveles de la empresa. La cultura organizacional consta de varios elementos, los cuales implican las variadas funciones en la organizaci3n:

- ) Define los l3mites, es decir, distingue una empresa entre las otras.
- ) Facilita el establecimiento de un compromiso con algo m3s grande que los intereses personales de los individuos.
- ) Aumenta la estabilidad del sistema social.
- ) Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- ) Genera el nexo entre los miembros y la organizaci3n a trav3s de la lealtad y el compromiso.
- ) Es un mecanismo de control que permite se3alar las reglas del juego.

---

<sup>25</sup> Vid nota 10

#### 2.2.1.14. Niveles de la Cultura Organizacional<sup>26</sup>

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

**El primer nivel**, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su ausencia.

**El segundo nivel**, es de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa.

Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

**El tercer nivel**, es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente.

En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que sortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose verdades, volviéndose inconscientes.

---

<sup>26</sup> Vid nota 7

### 2.2.1.15. Elementos de la Cultura Organizacional<sup>27</sup>.

La cultura organizacional se integra con los siguientes elementos

- J Los **caracteres del entorno** que comparte la organización como institución abierta.
- J La **tecnología, los hábitos y modos de conducta** aprendidos en la vida organizacional.
- J Los **roles** que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización.
- J **Valores**, forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

- J **Ritos y Ceremonias**, son actividades planteadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.
- J **Historias y Mitos**, las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente, son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional, los mitos

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

) **Tabúes**, tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

) **Héroes**, es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Imprimen mucho de sus características a las características de la organización. Son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito. La influencia de los primeros es mucho más duradera y profunda. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

) **Normas**, no siempre se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización, determinando los comportamientos que son posibles y los que no son. Son como “leyes” que deben ser rígidas.

) **Comunicación**, proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. “Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Esta puede fluir vertical en dirección ascendente o descendente u horizontalmente<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Vid nota 11

) **El Liderazgo**, “El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos del rol o función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona, El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos principales:”<sup>29</sup>

- ✓ Lograr el compromiso y cooperación de su equipo.
- ✓ Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
- ✓ Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del Equipo.

) **Motivación**, “consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos”<sup>30</sup>

“Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los elementos de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida

---

<sup>29</sup> Vid nota 12

<sup>30</sup> *Ibíd.*

de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa.

También a través de los elementos manifiestos de la cultura el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización”<sup>31</sup>

#### **2.2.1.16.Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y presenta un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a exigencias del entorno.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas, es

---

<sup>31</sup> Vid nota 7

decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico<sup>32</sup>.

También es importante conocer la cultura de una organización porque los valores y las normas van a influir en el comportamiento de los individuos<sup>33</sup>.

#### **2.2.1.17. Formación y consolidación de la Cultura Organizacional<sup>34</sup>**

La cultura organizacional no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente.

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotatividad muy excesiva difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

Una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por los dos de dentro y los dos de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión de mundo, un modo propia de hacer las cosas.

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores.

La formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos, para que estos puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea:

---

<sup>32</sup> RIVERA, Gladis: "Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad" [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)

<sup>33</sup> Vid nota 11

<sup>34</sup> Vid 22

- ✓ Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
- ✓ Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
- ✓ Alguna forma de alcanzar autoridad, poder, status, propiedad y otros recursos.
- ✓ Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando lo que en general es llamado lima o estilo.
- ✓ Criterios de recompensas y punitivos; y
- ✓ Alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes - problemas esos resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.”

“La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos que definen la forma de actuación de la empresa delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir.

La visión que los fundadores tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en que la organización pasa por un periodo muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea más esto no es una señal garantizada para la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos.

Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

El aprendizaje de la cultura sucede tanto en momentos en que el resultado fue positivo, sirviendo como un refuerzo al suceso, así como en situaciones que; son productoras de ansiedad, aliviándola. En el primer caso, la respuesta continuará siendo usada hasta que deje de funcionar. Lo mismo no sucede en el segundo, pues la persona o grupo no vuelve a testar la situación para ver si la causa de la ansiedad se ha repetido infinitamente.

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo”<sup>35</sup>.

#### **2.2.1.18. Creación y sostenimiento de la Cultura Organizacional**

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- J Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas. Credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- J Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- J Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- J Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

---

<sup>35</sup> Vid nota 7

- J Historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- J Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- J Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización.
- J Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- J Sistemas y procedimientos organizacionales. Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y excomuniación del personal (los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién encaja y quién no encaja en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización”<sup>36</sup>.

“Una vez consolidada la cultura como base de valores dentro de una organización, existen prácticas que permiten conservarla como tal, como las políticas de recursos humanos que se desarrollen en la organización. Al respecto Robbins (1995), hace referencia a tres fuerzas que permiten conservarla como tal:

- J El proceso de selección de personal, que sirve de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura organizacional.
- J La alta dirección, cuyos aspectos como palabras y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización.
- J La socialización o proceso de adaptación a la cultura de la organización, cuya etapa más crítica es el inicio o ingreso a la organización”<sup>37</sup>.

### **2.2.1.19. Transmisión de la Cultura**

---

<sup>36</sup> Vid nota 12

<sup>37</sup> Vid nota 10

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo el nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura.

Además existen otros: entrenamiento, sistemas de evaluación, plano de carrera, vinculación sea del comportamiento ejemplar, esperado e incentivado como también del comportamiento indeseado, a través de historias por la empresa y aún a través de la imprenta interna. Se señalan tres aspectos a considerarse.

- ✓ Cualquier estado de transición produce un cierto grado de ansiedad y el aprendizaje de las nuevas funciones actúa como reductor de esta ansiedad; colegas, superiores y subordinados actúan como apoyo o barrera, orientando o confundiendo al novato; y,
- ✓ La estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada por el proceso de socialización.
- ✓ Las estrategias de socialización pueden ser<sup>38</sup>:

#### ) **Formales e Informales**

En el proceso de socialización formal, la persona es sacada de su futuro cotidiano y debe aprender sus atributos de manera anticipada. En el proceso informal, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia.

#### ) **Individuo o Grupo**

La socialización en grupo, adoptada en mayor escala por empresas grandes porque su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización individual. En este caso, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado-socializador.

---

<sup>38</sup> Vid nota 7

) **Secuenciales o no secuenciales**

La socialización es secuencial cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar u determinado puesto. El proceso es no secuencial cuando las etapas son aleatorias y variables.

) **Fijas o Variables**

Las estrategias fijas fenecen en el tiempo exacto de su duración. Las variables presentan un tiempo de duración desconocido, como las promociones internas.

) **Por Concurso**

Las estrategias de socialización por competición ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicos altos.

) **En serie o aisladas**

La socialización en serie es la que garantiza mayor estabilidad a la organización. La socialización aislada permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada más libre.

) **Por despojo o investidura**

En los procesos de despojo existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; para que la aceptación al grupo sea concluida. En los procesos de investidura, la persona es recibida de brazos abiertos y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje. La elección por una u otra estrategia debe llevar en consideración el objetivo a ser abarcado”<sup>39</sup>.

#### **2.2.1.20. Elementos que caracterizan la cultura organizacional**

---

<sup>39</sup> Vid 7

Los siguientes puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- J) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.
- J) Orientación al cliente, donde todos los concursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- J) Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- J) Productividad a través de la gente, considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- J) Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.
- J) Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- J) Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte del valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- J) Rigidez y Flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias”<sup>40</sup>.
- J) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.
- J) Orientación al cliente, donde todos los concursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

---

<sup>40</sup> R.J. Aguado: “Cultura Organizacional” Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Abril, 2010

- J) Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- J) Productividad a través de la gente, considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- J) Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.
- J) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.
- J) Orientación al cliente, donde todos los concursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- J) Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- J) Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- J) Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.
- J) Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- J) Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte del valor que agrada a los productos y servicios, y participa en su administración.
- J) Rigidez y Flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias”<sup>41</sup>.

#### **2.2.1.21. Objetivos fundamentales de la Cultura Organizacional**

---

<sup>41</sup> Aguado, Óp. Cit.

- ) Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- ) Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución de los empleados.
- ) El empleado puede mejorar su desempeño si:
  - Conoce lo que de él se espera.
  - Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido.
  - Recibe orientación y supervisión de su superior.

### **2.2.2. La Administración de los recursos humanos**

El recurso humano de una organización es un nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable<sup>42</sup>.

Los recursos más importantes de una organización son las personas que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu. Entre las tareas más importantes del gerente, se cuentan la selección, la capacitación y el desarrollo del personal. La administración de recursos humanos (ARH) es una función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.

El proceso de Administración de Recursos Humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en puestos convenientes, cuando estos necesiten<sup>43</sup>.

#### **2.3.2.1. Objetivos de la administración de recursos humanos:**

---

<sup>42</sup> RAMÍREZ COLINA, Oswaldo: "Propuestas para la reforma del sistema que regula los recursos humanos" Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Julio, 2010

<sup>43</sup> Vid nota 9

- ) Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- ) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles<sup>44</sup>

### 2.3.2.2. La Planificación de los Recursos Rumanos

Sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de:

- a. **Factores Internos:** como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes y expansiones y reducciones departamentales.
- b. **Factores del Entorno:** como el mercado de trabajo. Una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente.

En la actualidad la planificación de los recursos humanos es una tarea muy desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo.

### Procedimiento para Planificar<sup>45</sup>

- ) Hacer planes para las necesidades del futuro: decidiendo cuántas personas y qué habilidades necesitará la organización.
- ) Hacer planes para un equilibrio futuro: comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes en la organización.

---

<sup>44</sup> Vid nota 10

<sup>45</sup> Vid nota 9

- ) Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos.
- ) Hacer planes para formar a los empleados: con el objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

#### 2.3.2.3. **Ventajas de la Planeación de los recursos humanos**<sup>46</sup>

- ) Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- ) Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- ) Economizar en las contrataciones.
- ) Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- ) Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

#### 2.3.2.4. **El Reclutamiento**

El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan. Desarrollar una serie de candidatos al empleo, acorde al plan de los recursos humanos. Por lo general, se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior<sup>47</sup>.

#### **A. Fases de Reclutamiento**<sup>48</sup>

- ) Elaboración de Políticas.

---

<sup>46</sup> Vid nota 21

<sup>47</sup> Vid nota 9

<sup>48</sup> MUTAL, Andrea “Recursos Humanos, Analista Universitaria de Sistemas Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Agosto, 2010

- ) Organización de reclutamiento.
- ) Determinación de necesidades de personal.
- ) Características del personal buscado.
- ) Examen del mercado laboral.
- ) Selección de técnicas y medios eficaces para la tarea.
- ) Evaluación continua del resultado del sistema.
- ) Selección y Admisión.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante<sup>49</sup>.

#### **B. Fuentes para el Reclutamiento:**

La capacidad de la empresa para reclutar empleados depende<sup>50</sup>:

- ) De la fama de la organización.
- ) Del atractivo de sus ubicación, y
- ) Del atractivo del puesto.

**b.1. Reclutamiento Externo:** las compañías grandes recurren a diversas fuentes externas para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles en la organización. Cuando no hay mucha oferta de capacidades de alta calidad, el reclutamiento suele requerir de agencias de colocación o contratación de anuncios en periódicos y publicaciones nacionales<sup>51</sup>.

**b.2. Reclutamiento Interno:** muchas empresas aplican la política de reclutar o ascender a su propio personal, salvo en circunstancias muy excepcionales. Esta política tiene tres ventajas<sup>52</sup>:

---

<sup>49</sup> Vid nota 21

<sup>50</sup> Vid nota 9

<sup>51</sup> *Ibíd.*

<sup>52</sup> *Ibíd.*

- Las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros, y este acontecimiento aumenta las posibilidades de que triunfen.
- La política fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor.
- Suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas.

También posee desventajas:

- Limita la existencia de talentos disponibles.
- Disminuye las posibilidades de que puntos de vista frescos entren a la organización. Puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos.

### **b.3. La Selección de recursos humanos**

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas<sup>53</sup>.

Permite que algunas personas ingresen a la empresa, únicamente aquellas con un perfil parecido al requerido por la empresa cuya finalidad del mejor desempeño de los cargos asignados o vacantes en ese momento, es básicamente poner en tela de juicio la capacidad intelectual de la empresa para saber cuál escoger y si fue el mejor.

La selección como proceso de decisión y elección es un balance entre el aspirante y el cargo a asignar para determinar su capacidad dependiendo del cargo específico a desarrollar, debido a que se pueden presentar un sin número de

---

<sup>53</sup> Vid nota 9

candidatos a un puesto específico, entonces se debe realizar la selección de un individuo específico según su capacidad y adaptabilidad al cargo<sup>54</sup>.

La selección implica el uso de solicitudes, currículum, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales, en última instancia, seleccionarán y contratarán al candidato<sup>55</sup>.

Los Pasos para la selección son<sup>56</sup>:

- ✓ Formulación de la solicitud de empleo.
- ✓ Entrevista previa selección.
- ✓ Pruebas.
- ✓ Investigación de antecedentes.
- ✓ Entrevista profunda de selección.
- ✓ Examen médico.
- ✓ Decisión Final.

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional con los “finalistas”, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del

---

<sup>54</sup> Esfin Genegra: “Recursos Humanos”. En [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)

<sup>55</sup> Vid nota 9

<sup>56</sup> MAGGI CARDENAS, Juan Carlos: “Administración de personal, capacitación, reclutamiento y selección”. Ing. Industrial. Veracruz (México) [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)

seleccionado, al registro de los candidatos que deberán de ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan posibilidad futura<sup>57</sup>.

#### **b.4. La Socialización y Orientación de Personal**

Está diseñada para ofrecer a los empleados la información que necesiten para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización, es decir, que se adapten a la organización, sin dificultad. Serán presentados a sus compañeros, enterados de sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, políticas y expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

Abarca tres tipos, de información: <sup>58</sup>

- ) Información general sobre la rutina laboral diaria.
- ) Un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización.
- ) Una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

Los buenos programas de socialización disminuyen el nerviosismo de los empleados nuevos, pues proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que haga preguntas.

Las primeras experiencias laborales, desempeñan un papel medular para la carrera de la persona dentro de la organización. Si las expectativas no son compatibles, habrá insatisfacción, las tasas de rotación casi siempre son más altas, tratándose

---

<sup>57</sup> *Ibíd.*

<sup>58</sup> Vid nota 9

de empleados nuevos de la organización. Un aspecto importante de la satisfacción laboral, es la seguridad de que los empleados pueden trabajar para provecho de la compañía, sin descuidar sus obligaciones personales<sup>59</sup>.

### **b.5. La Capacitación y el Desarrollo**

Buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. Sirve para mejorar la habilidad del trabajo actual<sup>60</sup>.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones<sup>61</sup>:

- ) Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ) Crea mejor imagen.
- ) Mejora la relación Jefes - Subordinados.
- ) Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ) Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ) Ayuda a mantener bajos los costos.
- ) Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ) Elimina los costos de recurrir a la incompetencia o a la ignorancia individual.

### **b.6. Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización<sup>62</sup>:**

- ) Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

---

<sup>59</sup> *Ibíd.*

<sup>60</sup> *Ibíd.*

<sup>61</sup> Vid nota 21

<sup>62</sup> *Ibíd.*

- ) Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ) Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ) Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ) Permite el logro de metas individuales.
- ) Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

### **b.7. Programas de Capacitación:**

Los empleados tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probablemente que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Capacitar a empleados con experiencia puede ser bastante problemático.

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o sub unidad<sup>63</sup>:

- ) Evaluar el desempeño: el trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- ) Analizar los requisitos de trabajo: se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y a los empleados que no cuenta con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- ) Analizar la organización: se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. La capacitación fuera del trabajo, pretende simular las condiciones laborales reales. Comprende<sup>64</sup>:

---

<sup>63</sup> Vid nota 9

<sup>64</sup> *Ibíd.*

- La Capacitación de Vestíbulo: los empleados se capacitan con el equipo verdadero, en un marco laboral realista, pero en una habitación que no es la que trabajarán. El propósito es evitar las presiones del trabajo verdadero, que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje.
- Capacitación de Experiencias Conductuales: se realizan actividades como ejercicios de simulación, juegos de negocios y se simulan casos que giran en torno a problemas, de tal manera que el educando pueda aprender la conducta conveniente para el trabajo, por medio de la actuación de roles.

### **b.8. Programas de Desarrollo**

El desarrollo tiene por objeto mejorar la efectividad general de las personas en sus puestos y prepararlos para asumir más responsabilidades cuando son ascendidos<sup>65</sup>.

Desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas:<sup>66</sup>

- ) Obsolescencia de los conocimientos del personal.
- ) Cambios sociales y técnicos.
- ) Tasa de rotación de los empleados:

**b.8.1. Métodos en el Trabajo:** suelen ser los preferidos. Existen cuatro métodos formales básicos para el desarrollo en el trabajo<sup>67</sup>:

- ✓ La Preparación: la capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato, técnica más efectiva. Para que la preparación en el trabajo tenga sentido, el desarrollo debe estar templado con bastante vigilancia, a no ser que se les permita resolver los problemas a su manera.
- ✓ La rotación de empleos: implica cambiar a las personas de un puesto a otro, para ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

---

<sup>65</sup> *Ibíd.*

<sup>66</sup> Vid nota 21

<sup>67</sup> Vid nota 9

- ✓ Los puestos de entrenamiento: los educandos ocupan puestos en el staff administrativo desde el momento de su ingreso, muchas veces con el nombramiento de “asistente de”, para seguir un modelo.
- ✓ Actividades laborales planificadas: asignar a los educandos labores importantes, con el objeto de desarrollar su experiencia y capacidad.

**b.8.2. Métodos fuera del Trabajo:** Estas técnicas sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje. Los empleados quedan expuestos a ideas y experiencias nuevas, muy útiles. Métodos más comunes son<sup>68</sup>:

- ✓ Instrucción en aulas: impartida por especialistas de la organización, o ajenos, los que enseñan a los educandos un tema específico.
- ✓ Los programas para el desarrollo: dirigidos por universidades y organizaciones, con el objeto que los empleados amplíen sus perspectivas y se preparen para ascender.

### **b.9. La Evaluación del Desempeño:**

Compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente amerita medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido. El buen desempeño merece una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso. Es un proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre el desempeño de su trabajo en la organización<sup>69</sup>.

Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces. Los empleados de la organización deben percibir la evaluación informal, no sólo

---

<sup>68</sup> *Ibíd.*

<sup>69</sup> *Ibíd.*

como una situación casual. Sino como una actividad importante, una parte integral de la cultura de la organización.

Es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.<sup>70</sup>

### **b.9.1. Ventajas de la evaluación del Desempeño<sup>71</sup>**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Impresión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.; que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **b.9.2. Evaluación Formal Sistemática:**

Suele ser semestral o anual. Tiene cuatro objetivos Básicos<sup>72</sup>:

---

<sup>70</sup> Vid nota 48

<sup>71</sup> Vid nota 21

<sup>72</sup> Vid nota 9

- ❖ Permitir que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente.
- ❖ Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos.
- ❖ Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación.
- ❖ Identificar a los candidatos para ascensos.

Es importante que los gerentes señalen la diferencia entre el desempeño actual y la posibilidad de ascensos. Existen cuatro enfoques de evaluación<sup>73</sup>:

- ✓ **Gerente califica al empleado:** La más común.
- ✓ **Un grupo de gerentes califica a un empleado:** los empleados son calificados por un comité de gerentes que llenan formas .individuales de calificaciones, suele ser más efectivo que la evaluación por parte de un solo gerente, pero requiere de más tiempo y con frecuencia diluye el sentimiento de responsabilidad que el empleado tiene hacia su supervisor inmediato.
- ✓ **Un grupo de homólogos que califica a un compañero:** la persona es calificada, por separado y en papel, por compañeros de su mismo nivel en la organización.
- ✓ **Empleados que califican a los jefes:** usados en algunos centros de estudios superiores, donde se pide a los educandos que evalúen a su Decano respecto a una serie de medidas sobre su desempeño.

#### 2.3.2.5. Remuneración

Ligada a un trabajo particular o a la descripción de un puesto. La idea general es que cuanto más responsabilidad tenga la persona, tanto mayor deberá ser la remuneración que perciba. En ocasiones, los trabajos son calificados mediante un sistema de evaluación del trabajo que mide variables como la cantidad de subalternos, el nivel de la jerarquía de la organización y la complejidad e importancia de la función laboral.

---

<sup>73</sup> *Ibíd.*

La remuneración debe estar ligada al proceso para establecer los objetivos de la organización y para alcanzarlos<sup>74</sup>.

#### 2.3.2.6. Los ascensos, transferencias, descensos y despidos<sup>75</sup>

Reflejan el valor del empleado para la organización. El buen desempeño puede ser objeto de ascensos o transferencias que le ayude a desarrollar sus habilidades. Un mal desempeño puede ser objeto de un descenso, transferencia a un puesto menos importante o, incluso, de un despido.

##### ) **Ascensos**

Son la manera más significativa de recompensar un buen desempeño. Es sumamente importante:

- Que los ascensos sean justos.
- Que se basen en los méritos y
- Que no estén manchados por el favoritismo.

Sin embargo, incluso los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas, así por ejemplo, se puede dar el caso que los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, pueden afectar su estado de ánimo y productividad.

##### ) **Transferencias**

Tienen varios propósitos:

- Para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo y para ocupar los puestos vacantes cuando se presenten.
- Para mantener abiertos los grados de los ascensos. Para mantener a las personas interesadas en su trabajo.

---

<sup>74</sup> Vid nota 9

<sup>75</sup> *Ibíd.*

### J) **Medidas disciplinarias, descensos y despidos:**

Estas medidas se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación.

Estas medidas pasan por una serie de pasos hasta que el problema queda resuelto o suprimido:

- Castigo
- Separación Provisional.
- Suspensión
- Transferencia
- Disciplinaria
- Descenso

Si el descenso o la transferencia no son viables, el despido suele ser más aconsejable que permitir que una persona que no obtiene buenos resultados continúe en el trabajo.

#### 2.3.2.7. **Políticas de Administración de Recursos Humanos (ARH)**

Las Políticas de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en cuatro tipos<sup>76</sup>, teniendo en cuenta el nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

---

<sup>76</sup> Vid nota 10

- a) ***Políticas generales de empresa:*** son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- b) ***Políticas Administrativas:*** establecidas para orientación de los altos ejecutivos de la empresa.
- c) ***Políticas Operacionales:*** establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de la alta dirección.
- d) ***Políticas Funcionales o de asesoría:*** gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como Contabilidad, Ingeniería, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores<sup>77</sup>:

- ✓ Antecedentes históricos de la organización.
- ✓ Actitudes de Alta Dirección.
- ✓ Tamaño de la organización.
- ✓ Localización geográfica de la empresa.
- ✓ Relaciones con los sindicatos.
- ✓ Políticas y restricciones gubernamentales.
- ✓ Antecedentes históricos de la organización.
- ✓ Actitudes de Alta Dirección.
- ✓ Tamaño de la organización.
- ✓ Localización geográfica de la empresa.
- ✓ Relaciones con los sindicatos.
- ✓ Políticas y restricciones gubernamentales.

#### **A. Consecuencias de Políticas Diseñadas y Desarrolladas<sup>78</sup>**

---

<sup>77</sup> *Ibíd.*

<sup>78</sup> *Ibíd.*

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos.
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

## **B. Aspectos principales que deben involucrar las Políticas de Recursos Humanos**

### **B.1. Política de Provisión de Recursos Humanos<sup>79</sup>**

- a. Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización, Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.

### **B.2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos**

---

<sup>79</sup> *Ibíd.*

- a. Cómo determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- b. Criterios de Planeación, colocación y movimiento interno se recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c. Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

### **B.3. Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos<sup>80</sup>**

- ✓ Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
- ✓ Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- ✓ Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- ✓ Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

### **B.4. Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos<sup>81</sup>**

- ✓ Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.

---

<sup>80</sup> Rodríguez Ramírez, Argelia. Flores Gonzáles. Mara: “El Mercado de los Recursos Humanos como un Aspecto Social”. Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Junio, 2010.

<sup>81</sup> *Ibíd.*

- ✓ Criterio de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.
- ✓ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

#### **B.5. Políticas de Control de los Recursos Humanos<sup>82</sup>**

- ✓ Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo en la organización.
- ✓ Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

#### **B.6. Características de las Políticas Relacionadas con la ARH<sup>83</sup>**

- ✓ **Estabilidad:** suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- ✓ **Consistencia:** congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- ✓ **Flexibilidad:** la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- ✓ **Generalidad:** la posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
- ✓ **Claridad:** simplicidad de definición de entendimiento.

#### **B.7. Beneficios de la Adopción de Políticas<sup>84</sup>**

---

<sup>82</sup> Vid nota 10

<sup>83</sup> Rodríguez, A. & Flores, M. Óp. Cit.

<sup>84</sup> Vid nota 21

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y personas.
- ✓ Ayuda en la orientación a los nuevos empleados.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Provee a la empresa un mejor entorno de calidad para trabajar.

### **2.3.3. Eficiencia en el sector público<sup>85</sup>**

Se considera a la eficiencia como uno de los temas centrales del programa investigador de la ciencia económica y, como no, dentro del ámbito de la teoría de la Organización. Su estudio ex post adquirió sentido a partir del trabajo de COASE (1937) y posteriores que cuestionaron la idea neoclásica de que la búsqueda del beneficio y la libre competencia generaban eficiencia. (MANCEBÓN, 1996, pg.3).

Dentro de los estudios sobre la eficiencia destacan aquellos relacionados con la gestión pública. Es en ellos donde se está produciendo una mayor relación entre las management sciences y las public policy. Entre las causas de este auge encontramos la exigencia de un mayor control en el gasto público que está llevando a evaluar tanto a programas como a instituciones.

Esto no sería posible sin la existencia de potentes herramientas; una de ellas, el análisis envolvente de datos, es la que emplearemos en este trabajo.

Las instituciones de educación superior son un claro ejemplo donde estos análisis pueden desarrollar sus potencialidades. En España, la educación superior está prácticamente monopolizada por las universidades y la gran mayoría de las mismas son públicas. Estando inmersos en el trámite de una nueva ley de universidades, consideramos importante el tener un conocimiento más claro de lo que realmente hacemos en las mismas y disponer de datos que orienten a los poderes públicos y los

---

<sup>85</sup> José María Gómez Sancho Universitat de Lleida "La evaluación de la eficiencia en las Universidades Públicas Españolas" X Jornadas de la Asociación de Economía en la Educación", Pág. 411-414

propios gestores universitarios acerca de cómo está desarrollando sus funciones y que aspectos pueden y deberían mejorar.

Este trabajo es una primera aproximación a la aplicación de técnicas de management para evaluar la eficiencia técnica relativa de nuestras universidades.

Como señala SCOTT (1996) al preguntarse sobre qué es lo que une a los clásicos en Teoría de la Organización, responde que consiste en la búsqueda de la eficiencia.

### **2.3.3.1. El Concepto de eficiencia y su medición**

Al tratar de evaluar la eficiencia en las universidades públicas españolas, se debe tener claro, en primer lugar, a qué concepto de eficiencia nos estamos refiriendo. Una vez aclarado, se deben sopesar las distintas técnicas que podemos emplear para llevar a cabo tal medición.

#### **2.3.3.1.1. Eficiencia técnica, eficiencia asignativa y eficiencia X**

Podemos acercarnos al concepto de eficiencia desde una perspectiva macro o microeconómica. La relevante en nuestro caso es la segunda ya que estamos analizando comportamientos de unidades productivas.

La idea que subyace en el término eficiencia económica es que no exista desperdicio. Se distingue habitualmente entre eficiencia técnica, asignativa y la denominada eficiencia X, nos centraremos en la eficiencia técnica que es la que trataremos de medir en nuestra aplicación empírica y simplemente mencionaremos, someramente, que entendemos por las dos últimas clases de eficiencia. Para diferenciar entre ellas acudiremos al trabajo de ALBI (1992).

**2.3.3.1.1.1. La eficiencia técnica:** Es el concepto de eficiencia más usado habitualmente. Se logra si se alcanza el coste mínimo de obtener un nivel dado de producción o servicio, con una combinación concreta de factores de producción (orientación input). Una definición alternativa sería el logro del máximo producto o servicio

con un coste dado originado por una por una combinación específica de factores (orientación output). El punto esencial, y que la distingue de la eficiencia asignativa, es que se parte de una proporción concreta de factores cuyo coste se minimiza o cuya producción se maximiza. La combinación de factores puede variar, por ejemplo, si se utiliza una nueva tecnología, pero su proporción no varía a causa de los precios y de las productividades marginales (que es el caso de la eficiencia asignativa). En este sentido puede decirse que la eficiencia técnica se fija en las cantidades y no en los valores. Es un concepto tecnológico que se concentra básicamente en los procesos productivos y en la organización de tareas.

#### **2.3.3.1.1.2. La eficiencia X y la eficiencia asignativa:**

Es un caso especial de las ineficiencias técnicas, el primer autor que lo señaló y dio nombre fue LEIBENSTEIN (1966). Las causas en este caso no son tecnológicas (ingenieriles o de organización de tareas), las causas vienen de los individuos que forman parte de la organización económica estudiada. Los individuos pueden limitar su esfuerzo o comportarse de modo que se utilicen más factores de la producción que los necesarios para obtener el nivel de producto o servicio. La organización económica no se considera como una entidad única sino compuesta por personas que la manejan y que por no existir presiones suficientes de la estructura interna de la organización o del mercado, maximizan su propia utilidad en vez de tender a minimizar los costes. La eficiencia X se fija en las personas que forman la organización y no en las personas en sí, y su logro pasa por la modificación del comportamiento de esos agentes que no es fácilmente observable.

Suponiendo el logro de la eficiencia técnica (y de la eficiencia X), la eficiencia asignativa implica alcanzar el coste mínimo de producir un nivel dado de producto o servicio cuando se modifican las proporciones de los factores de producción utilizados, de acuerdo con sus precios y productividades marginales. Alternativamente, la eficiencia asignativa implica obtener un máximo de producción, manteniendo el coste, a

través del reajuste de los factores de la producción según sus costes de uso. La atención se concentra en las proporciones de factores usados para realizar una producción o servicio, en sus precios y en sus productos marginales.

#### **2.3.4. Calidad del servicio al cliente<sup>86</sup>**

El enfoque en la atención al cliente interno y al cliente externo, basándose en la lealtad, se dio a mediados de los años 80, con la idea de mejorar el cuidado de los mismos para afianzar su fidelidad a la empresa. De esta forma se va desarrollando una generación de clientes más exigentes en el ámbito externo, primero, y a nivel interno después; los clientes empiezan a demandar cada vez más, y la empresa, para conservarlos, pide a sus empleados, proveedores e inversionistas su participación. Hay que señalar y agregar que esas tendencias de desarrollo conllevan exigencias de un mejor servicio y una nueva organización interna.

Conseguir los mejores clientes es uno de los pasos importantes para hacer crecer una empresa. El camino para llegar a ese punto es contratar y conservar a los mejores empleados. Cuando un trabajador se siente satisfecho está en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad, brinda un mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, y por sobre todas las cosas, no se deja condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológicas u organizativas, por lo que mantendrán el negocio atractivo para los dueños, los inversionistas y los proveedores.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra un producto o un servicio?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega

---

<sup>86</sup> Evaluación organizacional de la excelencia docente. Leonardo Vidal Araya. Centro Educacional de Alta tecnología. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681 – 5653).

- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjetas o cheques)
- Una razonable variedad de oferta (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio

#### 2.3.4.1. Características de los servicios<sup>87</sup>

EL servicio al cliente tiene hoy día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Otro punto importante es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitorios.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico.

Entre sus características más importantes se pueden mencionar:

- ) **Intangibilidad:** Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

---

<sup>87</sup> WELLINGTON, P. Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas 1997, Pág 251

- J **Inseparabilidad:** Esta característica está asociada a la inseparabilidad de los servicios de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- J **Heterogeneidad o inconsistencia:** Que los servicios sean heterogéneos significa que es difícil de estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.
- J **Perecedero:** No se puede almacenar.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desempeño permite al oferente vender con beneficio. Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa y la suya propia, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza. Es bueno recordar que captar a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener a uno.

Ejemplos de algunos de los principales atractivos de los servicios que una empresa puede ofrecer y que posibilitan una mejor satisfacción al cliente y su fidelización:

- J **Servicios para acrecentar el rendimiento al cliente:** La empresa desea que su producto le proporcione un adecuado rendimiento al cliente y que éste a su vez, perciba la máxima satisfacción de sus necesidades y expectativas, con el fin de que el cliente vuelva a comprar.
- J **Servicio de prolongación de la vida útil:** Son los destinados a mantener las prestaciones del producto en condiciones satisfactorias de operación durante toda su vida útil.
- J **Servicio de reducción de riesgos:** Proporcionar las vías más sencillas que permitan al cliente la devolución de los productos defectuosos y las garantías sobre los mismos, constituyen los principales atractivos que el cliente apreciará en este aspecto.
- J **Servicios de disminución de trabajo:** Tiende a facilitar la compra del cliente haciéndola más cómoda y fácil. Ejemplo: Dar información al cliente potencial, facilidades en el servicio de entrega a domicilio etc. forman parte de esto.

- ) **Servicio de financiamiento:** Los créditos son ejemplos claros de servicios brindados al cliente. Es necesario brindar la mayor información sobre sus límites, tipos de interés, plazos de amortización etc. que posibiliten al cliente tomar las decisiones necesarias en cada caso.
- ) **Servicio de atención al cliente:** Es la herramienta más importante de cualquier empresa, ya que los entornos comerciales actuales se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes (cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado, simpatía etc), lo cual es un factor determinante para lograr la fidelización de los mismos al oferente.

**El Triángulo de Servicio**<sup>88</sup> tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

**Cliente:** El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

**Estrategia del servicio:** Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

---

<sup>88</sup> "Triángulo de los servicios"Fuente: Kart Albrecht, Service America, 1985, Pág. 125

**Sistemas:** Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

**Personas:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

#### 2.3.4.2. Atención a clientes<sup>89</sup>

Podemos definir el proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

A continuación se plantea lo que se considera el decálogo de la atención al cliente. Cumpliéndolo a cabalidad se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

- ) El cliente por encima de todo: Es la razón de ser de nuestro servicio.
- ) No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
- ) Cumplir todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, ha partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.

---

<sup>89</sup> EDUARTE RAMIREZ, Alexandra. Calidad en el servicio al cliente. *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc.*, 1999, vol.7, no.1, p.41-44. ISSN 1409-1259.

- J Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
- J Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
- J Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
- J Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.
- J El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.
- J Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
- J Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la

satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad de servicio.

#### 2.3.4.3. **Características importantes al brindar un servicio de atención al cliente:**

- ) La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y cortesía.
- ) La empresa debe tener conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Es muy necesario conocer a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- ) Flexibilidad y mejora continua ya que las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios del sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Por ello el personal que está en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- ) Se debe adecuar el tiempo de servir en función del cliente.
- ) Plantearse la fidelización como objetivo fundamental en la atención al cliente
- ) La Empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar nuevos objetivos y distinguirse dentro de sus competidores.

#### 2.3.4.4. **Componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:**

- ) **Accesibilidad:** Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.
- ) **Capacidad de respuesta:** Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.

- J **Cortesía:** Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.
- J **Credibilidad:** El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.
- J **Fiabilidad:** Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- J **Seguridad:** Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para brindar confianza y confidencia.
- J **Profesionalidad:** La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- J **Empatía:** Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

2.3.4.5. **El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas los siguientes beneficios:**

- J Mayor lealtad de los clientes
- J Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
- J Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
- J Mayor nivel de ventas individuales a cada cliente (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
- J Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- J Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca – a – boca, las referencias de los clientes satisfechos.
- J Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente.
- J Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
- J Mejor imagen y reputación de la empresa.

- ) Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).
- ) Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes.
- ) Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
- ) Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).
- ) Menor rotación del personal.
- ) Una mayor participación en el mercado.

Es importante señalar que todos estos beneficios anteriores han sido debidamente comprobados y demostrados mediante estudios e investigaciones formales, en algunos casos a nivel mundial.

Por todo lo anteriormente señalado podemos afirmar que la mejora continua de la atención al cliente es un medio para lograr la fidelización de los clientes a la empresa. Se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes lo suficientemente amplia para generar los ingresos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas.

No se puede dejar de mencionar que cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos relacionados con la atención al cliente.

En ocasiones se puede apreciar como el problema central no está solamente en la deuda que podríamos tener con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, que la información suministrada sea lo suficientemente fiable y explícita para que el cliente no solo tenga una idea del producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. De aquí que las empresas deben incluir métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. Además debe diseñar sistemas de atención continua a clientes, que le permitan atenderlos con la efectividad y rapidez necesarias para satisfacer sus demandas de información, asistencia o cuando expresen sus comentarios y quejas.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, es identificada por este como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por encima de la calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta además los siguientes aspectos:

- J **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- J **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados hay que dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- J **Confiable:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- J **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- J **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura sobre los productos que venden.

- J) **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

La empresa debe crear una metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que la misma ofrece, así como información clave que refleje probables comportamientos y requerimientos futuros.

#### 2.3.4.6. **Medición y análisis de la satisfacción al cliente.**

La medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento básico. Sin duda, para comprender al cliente y, por extensión, al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes (para saber cuáles son sus necesidades) y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción (sin quedarse únicamente en el registro de sus reclamaciones).

No hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes (Producir lo que el cliente consume). Para lograr una eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. Esto solo podrá ser efectivo en la medida que las personas destinadas para dicha tarea en la empresa estén debidamente capacitadas para que de una manera seria y organizada, mida la satisfacción de sus clientes, de una manera periódica y tome las acciones pertinentes.

Para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, se deberán diseñar los métodos adecuados que posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello. Si tales métodos son desarrollados de manera inadecuada, representarán de manera impropia las opiniones de los clientes y puede ser perjudicial para el éxito de la organización. Por otro lado, una información precisa en relación a la calidad de los servicios y productos que brinde dicha empresa puede utilizarse para ofrecer un mejor servicio al cliente.

A continuación algunos elementos básicos a valorar para hacer una eficiente evaluación y control de los procesos de atención al cliente.

- a) Determinación de las necesidades del cliente: Este análisis genera una base interna de información primaria, que servirá para analizar más detalladamente el sistema de atención al cliente que la empresa posee y su posible mejora.
- b) Análisis de los ciclos de servicio: Consiste en determinar dos elementos fundamentales

) **Las tendencias temporales** de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención etc.).

) **Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.** Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias

Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecer nuevos productos o servicios. Consiste en determinar las necesidades de los clientes bajo parámetros de ciclo de atención.

- c) Encuestas: Es el mecanismo por excelencia para conocer sobre las preferencias, inquietudes y expectativas de los clientes.
- d) Evaluación de servicio de calidad: Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente, un trato personalizado, es la mejor manera de amarrar y fidelizar cliente

Reglas importantes para la persona que atiende:

- )Mostrar atención.
- )Tener una presentación adecuada.
- )Atención personal y amable.
- )Tener a mano la información adecuada.
- ) Expresión corporal y oral adecuada.

- e) Análisis de recompensas y motivación: La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. La valoración del trabajo y la motivación

garantizaran una mejor atención del cliente en un inicio y un mejor servicio de atención a mediano plazo.

Otras formas de medición Incluyen:

- ) Análisis estadístico de los niveles de quejas, devoluciones, reparaciones, retrasos de entrega, etc.
- ) Estudios de mercado para la retención e incorporación de nuevos clientes, etc.

La organización deberá darle un papel preponderante al cliente, mediante el conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de haber entregado sus productos y servicios.

#### 2.3.4.7. **Calidad desde la óptica de satisfacción al cliente.**

No podemos lograr desarrollo empresarial y prácticas de estrategias que promuevan ingresos sustanciales a las empresas sin tener en cuenta el cumplimiento de normas y criterios de calidad que garanticen la competitividad y mantenimiento de los productos en el mercado.

La Calidad como término de gran importancia surge a partir de que los empresarios o comerciantes, como se les llamaban anteriormente, se percatan de la necesidad de competir en el mercado con sus productos o servicios.

La evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

Esto hace suponer que el **concepto de calidad** se identifique con la satisfacción por el trabajo bien hecho. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción interna (empresa), la satisfacción externa (cliente y sociedad en general), y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considerará como un derecho.

#### 2.3.4.8. **Grandes maestros precursores de la calidad:**

Diferentes autores se han referido a través del estudio de la calidad como requerimiento de un producto o servicio para garantizar su competitividad y permanencia en el mercado.

) **Edwards Deming:** La calidad es "Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado"

Su enfoque está basado en el trabajo diario controlando la variabilidad y fiabilidad de los procesos a bajos costos; orientándose hacia la satisfacción de los clientes con la ayuda del control estadístico, como técnica esencial para la resolución de los problemas o las causas de la mala calidad. Considera que la calidad debe ser mejorada constantemente, debido a las necesidades siempre cambiantes del mercado, por lo que su visión es muy dinámica.

) **Feigenbaum:** La calidad es "El conjunto total de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual un producto en uso satisfará las expectativas del cliente".

Se basa en la experiencia actual del cliente sobre el producto, contrastado con sus requisitos (conscientes o inconscientes, técnicos o subjetivos) y representando, siempre, un objetivo dinámico en un mercado competitivo.

) **Joseph Moses Juran:** La calidad es "El conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia hace satisfactorio el producto; y otra que se refiere a la organización: la calidad consiste en no tener deficiencias.

Este concepto viene determinado por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Estas pueden ser de diversa naturaleza, pero sin un cliente satisfecho, que juzgue el producto (bien o servicio) adecuado a sus necesidades, no se puede hablar de buena calidad.

) **Dr Kaoru Ishikawa`s (1988):** Calidad es "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.

) **Philip B. Crosby (1989 -1994):** La calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos, logramos Cero Defectos; se basa en que las cosas han de hacerse bien desde la primera vez, o sea, tienen un solo patrón de actuación cuando el desempeño está libre de errores o "cero defecto" lo cual se puede lograr con la prevención.

Para conseguir los objetivos de calidad del producto (bien o servicio) tiene que existir, previamente, una concreción en especificaciones que trasladen a lenguaje técnico los deseos del cliente.

Crosby pone un énfasis especial en la prevención de forma tal que se puedan garantizar estos deseos.

La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la Empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor y a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

La calidad y/o satisfacción en el servicio está fundamentada en un enfoque desde la demanda del cliente por los productos y servicios y el resultado de la medición de satisfacción que tiene que ver definitivamente con las

percepciones que dicho cliente tiene sobre los atributos que medimos. Hay que observar que el umbral de buena calidad o satisfacción plena no es igual para todos los clientes.

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa. La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

En el libro *Delivering Quality Service*, para medir el Nivel de Satisfacción con relación a los servicios ofrecidos, sus autores nos proponen un modelo que posee ocho elementos básicos:

- ) Dimensiones de calidad del servicio en atributos.
- ) Factores de influencia
- ) Servicio esperado
- ) Servicio percibido
- ) Calidad del servicio prestado
- ) Nivel de satisfacción
- ) Nuevas actitudes
- ) Nuevo Comportamiento

Podemos concluir que proveer satisfacción a partir de calidad según la define el **Ciente**, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si la calidad del producto es tangible (lo que recibe), la calidad del servicio puede describirse como intangible (se refiere al modo de recibirlo). Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del

producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

#### 2.3.4.9. Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, en cuanto a las consultas, contratos o atención a pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación con el cliente incluyendo sus quejas.

### 2.4. Definición de Términos Básicos

- ✓ **Administración de Recursos Humanos:** Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.
- ✓ **Capacitación:** Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.
- ✓ **Comunicación:** Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.
- ✓ **Cultura Organizacional:** La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.
- ✓ **Desarrollo Organizacional:** Esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional.
- ✓ **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados, Hacer las cosas que se debe hacer.

- ✓ **Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización hacer las cosas bien.
- ✓ **Enriquecimiento del Trabajo:** Ampliar cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo.
- ✓ **Evaluación del Desempeño:** Proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño.
- ✓ **Liderazgo:** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.
- ✓ **Motivación:** Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.
- ✓ **Orientación o Socialización:** Ofrece a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización, sin dificultad.
- ✓ **Planificación:** Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes producidos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocios.
- ✓ **Planificación de Recursos llamamos:** Planes para el personal que necesitará una organización en el futuro, en la que se toma en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externos.
- ✓ **Políticas:** Es una guía determinada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio.

Pueden ejercer una influencia sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

- ✓ **Programa de Capacitación:** Enseñarles habilidades nuevas y, como es probablemente que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto.
- ✓ **Programa de Desarrollo:** Tienen por objeto mejorar la efectividad general de las peso y en sus puestos presentes y prepararlos para asumir m responsabilidades cuando son ascendidos.
- ✓ **Recursos Humanos:** Es el amento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, condición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan en la empresa.
- ✓ **Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente edificados y capaces de ocupar cargos de la organización esencia de un sistema de información mediante el cual organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.
- ✓ **Selección:** Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el mejor para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

## **CAPÍTULO III**

# **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1. Resultados de encuestas a servidores de la Dirección Regional de Vivienda Construcción y Saneamiento de Cajamarca:**

#### **3.1.1. Liderazgo que ejerce sobre el Personal**

La información que se muestra involucra a 10 usuarios internos (funcionarios de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca).

##### **a) Liderazgo que ejerce sobre el personal**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En este gráfico según los servidores de la DRVCS el liderazgo ejercido dentro de ella es muy bueno con un 50%, buena con 20%, regular 20% y mala 10%, dando a conocer con este resultado que dentro de la institución la mitad de servidores siente que existe liderazgo.

#### b) Motivación Personal

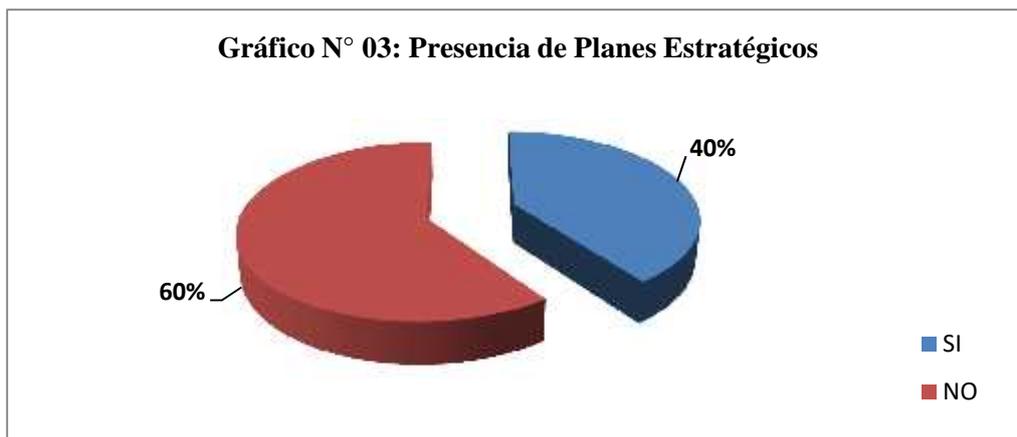


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico 02, se puede notar según los servidores de la DRVCS, la Motivación del Personal es muy buena en un 40%, buena en 20%, regular en 30% y mala en 10%. Por lo tanto, se percibe que dentro de la institución existe motivación personal entre muy buena y buena; siendo un indicador positivo para atender mejor al público.

### 3.1.2. Centro Laboral

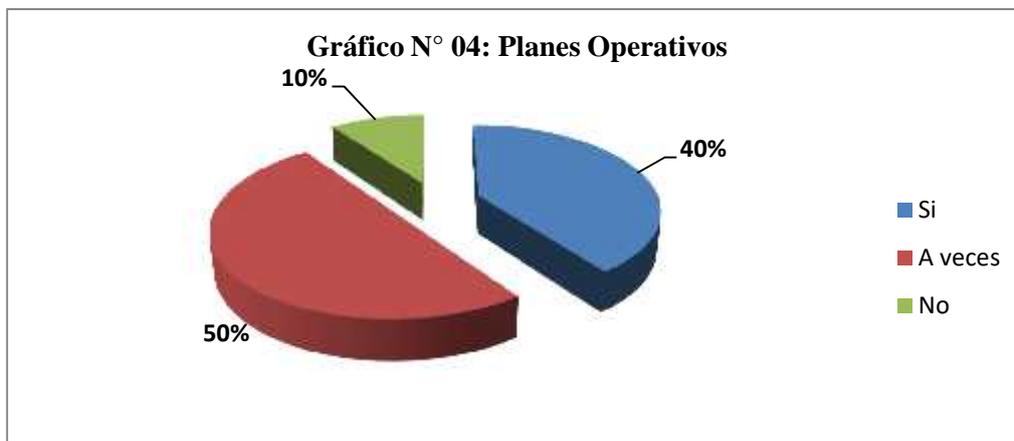
#### a) Presencia de Planes Estratégicos



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico 03, se identifica que según los servidores de la DRVCS, a la pregunta de que si se cuenta con planes estratégicos, respondieron que Sí se cuenta con planes estratégicos en un 60% y no en 40%, de lo cual se deduce que los servidores de la institución en su mayoría conocen de estos. Por lo que se debería dar mayor difusión interna del plan estratégico y a la vez exigir la aplicación.

### b) Planes Operativos



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico 04, se puede apreciar que según los servidores de la DRVCS, a la pregunta de que si cuentan con Planes Operativos, respondieron que Sí en 40%, a veces en 50% y No en 10%, apreciándose que no existe un compromiso conjunto de directores o jefes por difundir el plan operativo de la institución.

### c) Plan de desarrollo institucional

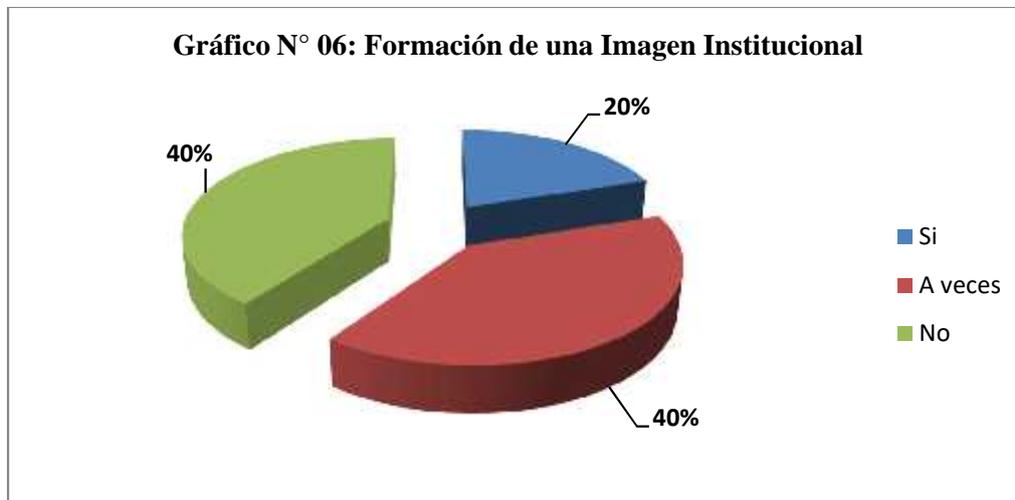


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico 05, se puede observar que según los servidores de la DRVCS, el 30% afirman que Sí cuentan con plan de desarrollo institucional y el 70% no lo toman en cuenta. Esto demuestra que los jefes no dan importancia por difundir los documentos institucionales al

personal; siendo una deficiencia para cumplir los objetivos de la institución. Coordinación entre jefes y personal para mayor comunicación y difusión de documentos institucionales.

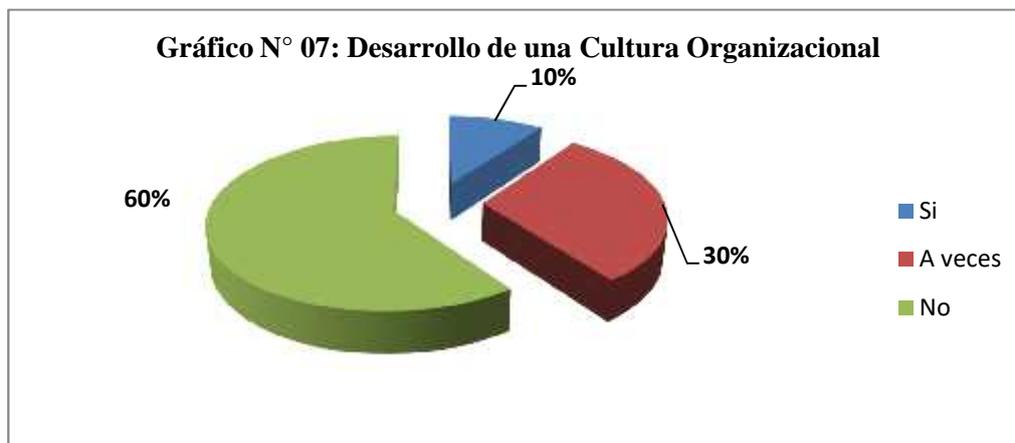
#### d) Formación de una imagen institucional



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico adjunto se aprecia que el 20% de los servidores respondieron que sí se promueve mientras que el 80% afirma que no se promueve. Mostrándonos con este resultado que los directivos no tienen interés por promover la imagen de la institución; por lo que se debe comenzar a promover la imagen de la DRVCS.

### e) Desarrollo de una cultura organizacional

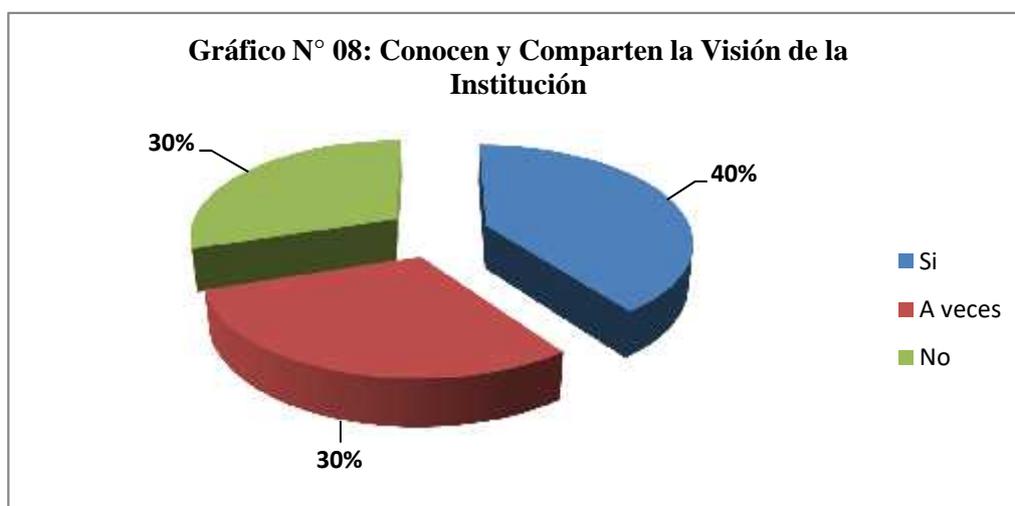


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico adjunto, se puede apreciar que el 10% de los entrevistados afirman que sí se desarrolla una cultura organizacional en la institución, el 30% señalan que a veces y el 60% respondieron que no; dándonos a conocer con este resultado que un gran porcentaje de encuestados no sienten el desarrollo de una cultura organizacional en la institución, por lo que se debe comenzar a homogenizar y compartir valores, conocimientos, culturas y de esta manera generar un ambiente agradable para el trabajador y brindar un mejor servicio al usuario.

### 3.1.3. Identidad institucional

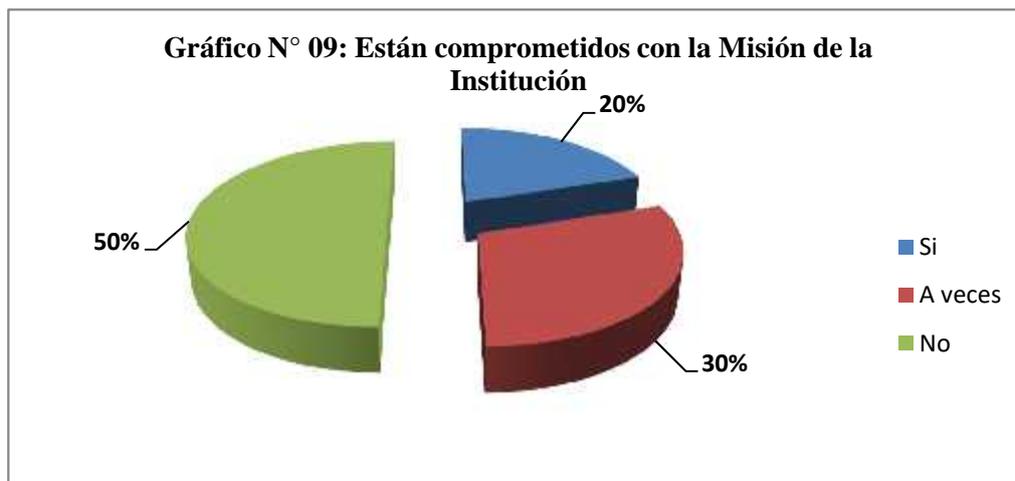
#### a) Conocen y comparten la visión



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico 08, se nota que el 40% de los servidores de la DRVCS Sí conocen y comparten la visión institucional y el 60% respondieron no conocen ni comparten la visión. Con estos resultados nos demuestran que más de la mitad de servidores no conocen la visión de la institución por lo que se debe sembrar identidad institucional.

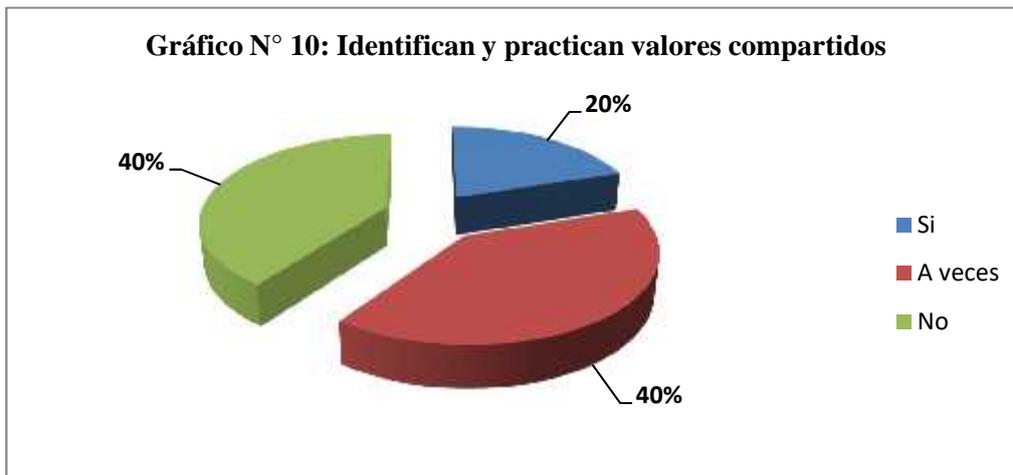
**b) Compromiso con la misión**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico n° 09, se puede ver que los servidores de la DRVCS, a la pregunta de que si están comprometidos con la misión, respondieron que Sí en un 20% y 80% del total de entrevistados no se sienten comprometidos con la misión. Esto indica un grave problema, pues revela que no siempre actúan con las normas de la alta dirección.

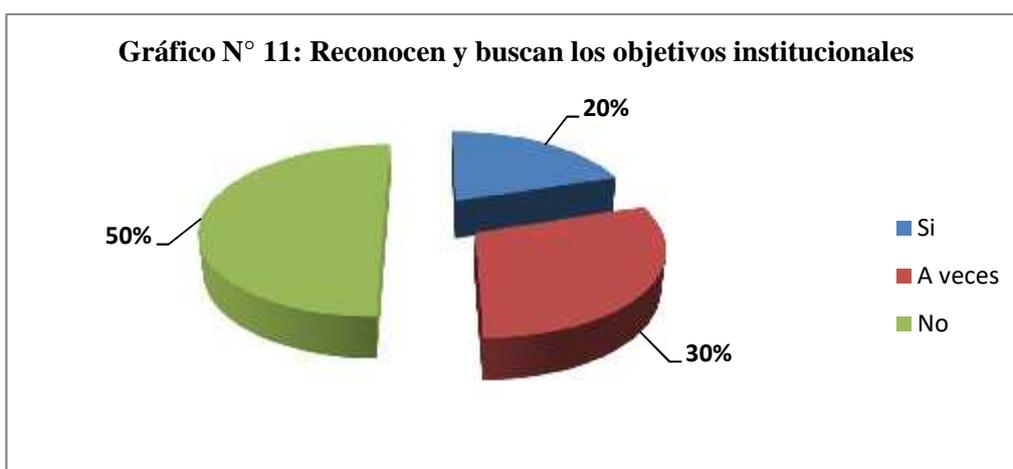
c) **Identificación y práctica de valores compartidos**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico 10, se aprecia que el 20% de los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí identifican y practican valores compartidos y el 80% respondieron que a veces y no, identifican y practican de valores. Apreciándose notablemente que no existe un trabajo conjunto basado en buenos y similares valores, por ende tampoco con los objetivos institucionales.

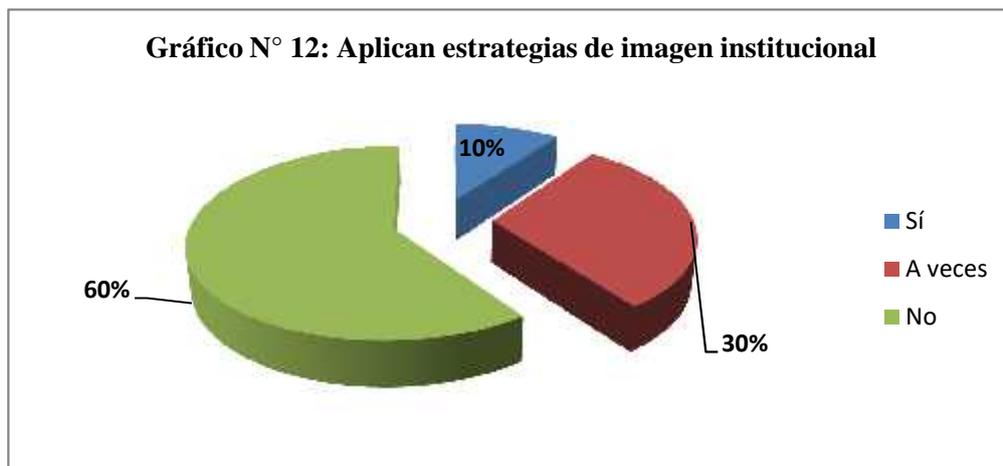
d) **Reconocen y buscan los objetivos institucionales**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

En el gráfico adjunto, el 20% de entrevistados señaló que Sí reconocen y buscan los objetivos institucionales y el 80% a veces y no; esto indica que las metas y objetivos de los servidores no están enfocados a uno solo, advirtiéndose que cada uno busca sus propios objetivos y metas personales.

**e) Aplican estrategias de imagen institucional**

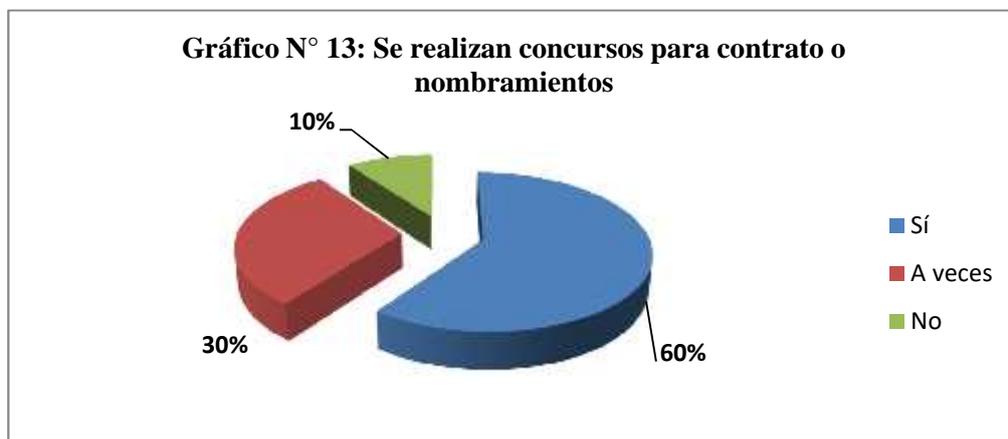


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si aplican estrategias de imagen institucional los servidores de la DRVCS, indicaron que Sí en un 10%, a veces en 30% y No en un 60% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico. Dándonos a conocer que no existe interés por parte de la jefatura por difundir la imagen institucional. Por lo que se debe cambiar el pensamiento de los jefes de dicha institución.

### 3.1.4. Gestión de Recursos Humanos

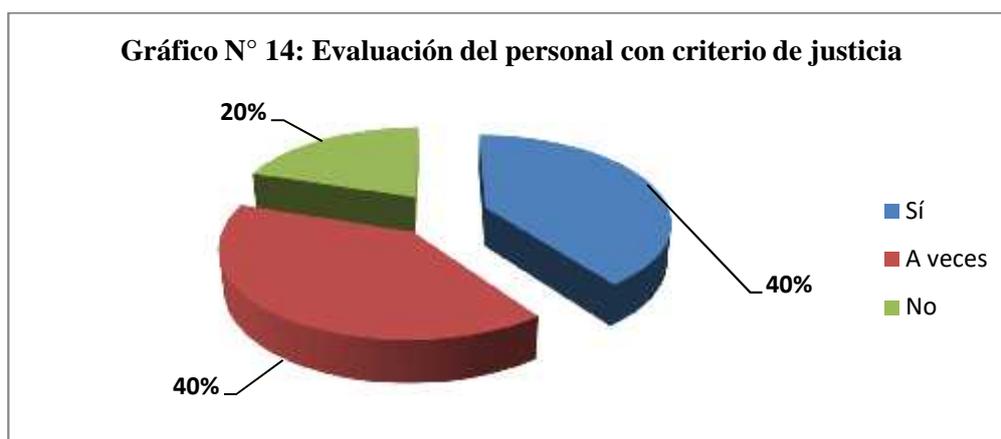
#### a) Concursos para contrato o nombramiento



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si realizan concursos para contrato o nombramientos los servidores de la DRVCS, indicaron que Sí en un 60%, a veces en 30% y No en un 10% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico. Esto demuestra que la gestión de Recursos Humanos hace sus respectivos concursos para laborar en la institución.

#### b) Evaluación de personal con criterio de justicia



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se evalúa con justicia al personal de la DRVCS, indicaron que Sí en un 40%, a veces en 40% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico. En este sentido, se aprecia que las evaluaciones al personal si se efectúan con igualdad y transparencia.

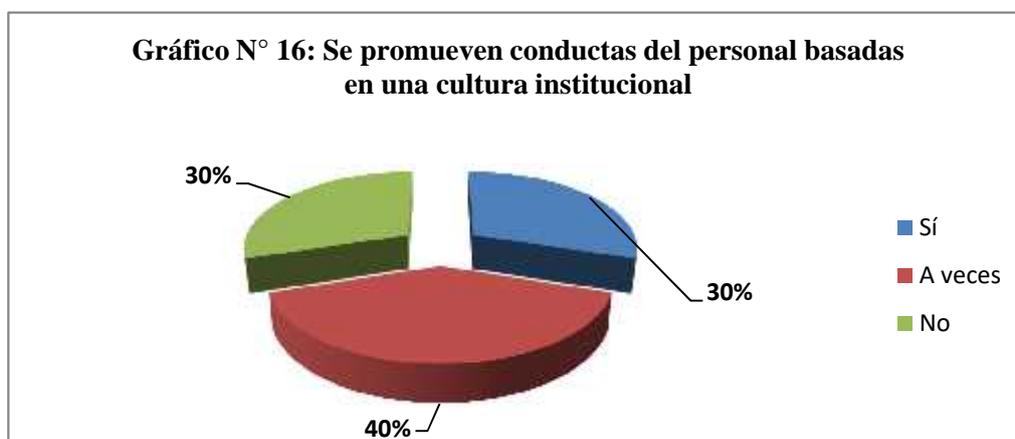
### c) Promoción del personal en base a la evaluación



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si la promoción de personal se hace en base a la evaluación los servidores de la DRVCS, indicaron que Sí en un 30%, a veces en 50% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico, con lo cual se puede deducir que los servidores no se encuentran conformes con las promociones de personal.

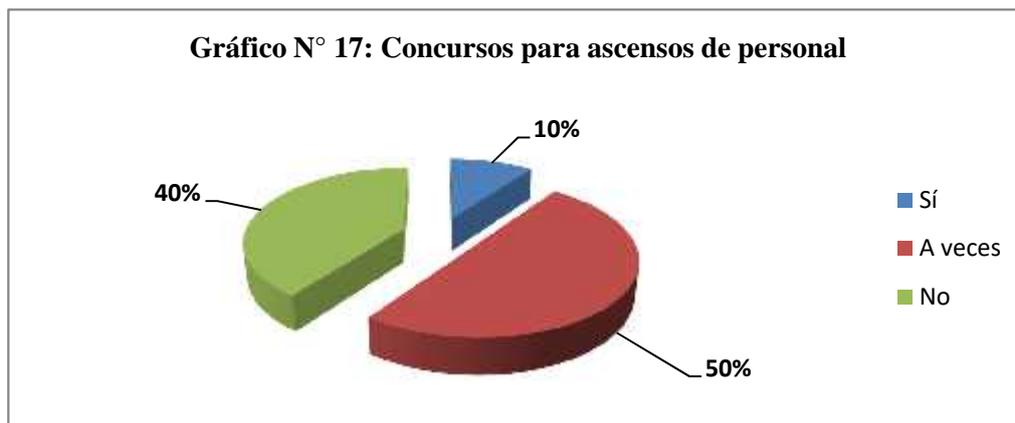
### d) Promoción de conductas del personal basadas en una cultura organizacional



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se promueven conductas del personal basadas en una cultura institucional los servidores de la DRVCS, indicaron que Sí en un 30%, a veces en 40% y No en un 30% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico n°. 16, por lo que se deduce que no siempre está presente la cultura organizacional.

**e) Realización de concursos para ascensos de personal**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se realizaron concursos para ascensos de personal los servidores de la DRVCS, indicaron que Sí en un 10%, a veces en 50% y No en un 40% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 17. Mostrándonos que un gran porcentaje de servidores entrevistados sin han presenciado o escuchado que existe concursos para ascensos de personal.

### 3.1.5. Capacitación y perfeccionamiento

#### a) Capacitación permanente



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Quando se les preguntó si les ofrecen capacitaciones permanentes, los servidores de la DRVCS, responden que Sí en un 10%, a veces en 20% y No en un 70% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 18, apreciándose que los trabajadores no son capacitados en forma permanente por lo que es preocupante ya que su labor se vuelve rutinaria más no innovadora.

#### b) Oportunidades según los méritos



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si las oportunidades se dan según los méritos, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 40% y No en un 40% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 19, por lo que demuestra que entre si y a veces un mayor porcentaje de servidores encuestados ha recibido oportunidades según los méritos.

### c) Otorgamiento de becas de estudio según los méritos del personal



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se les otorga becas de estudio según los méritos del personal, los servidores de la DRVCS, respondieron que a veces en 20% y No en un 80% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 20. Esto revela que los costos de cualquier estudio tienen que ser costeados en la mayoría de veces en forma individual, con recursos propios o recurriendo a algún préstamo, por el cual se tiene que pagar una tasa de interés, además de la amortización a tiempo.

#### d) Acoge los requerimientos de los servicios



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se acogen a los requerimientos de los servicios, de la DRVCS, respondieron que Sí en un 40%, a veces en 30% y No en un 30% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 21, advirtiéndose que los servidores realizan su trabajo por cumplir y no por un compromiso asumido con la institución, donde la cual se debe acoger los requerimientos de servicios con responsabilidad y compromiso.

#### e) Conducta basada en valores institucionales



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se gratifica la conducta basada en valores institucionales, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 50% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 22, asumiéndose que los servidores no

conocen mucho de valores institucionales ya que no existiría un compromiso asumido con la institución.

### 3.1.6. Sistema de remuneraciones

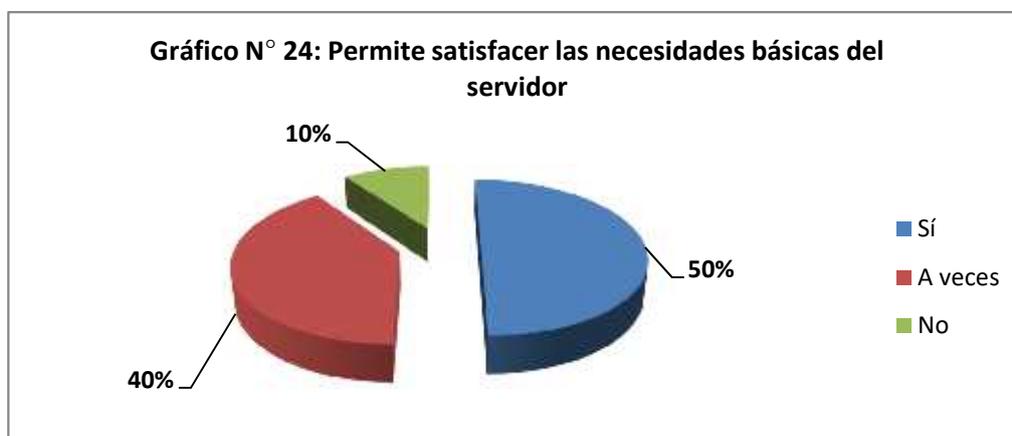
#### a) Remuneraciones basadas en normas legales



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si sus remuneraciones están acuerdo a las norms legales, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 60%, a veces en 30% y No en un 10% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 23, por lo que indica que los servidores están atentos a sus remuneraciones que son de acuerdo a ley.

#### b) Permite satisfacer necesidades básicas del servidor



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se permite satisfacer las necesidades básicas del servidor, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 50%, a veces en 40% y No en un 10% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 24.

### c) Proporcionalidad en razón de los cargos y méritos



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si la escala es proporcional y justa en razón de los cargos y méritos, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 40% y No en un 30% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 25, por lo que se indica, se puede apreciar que un menor porcentaje de personal encuestados no se encuentra conforme con los cargos y méritos obtenidos.

#### d) Incremento de la escala según el costo de vida



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si la escala se incrementa según el costo de vida, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 30% y No en un 50% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 26, por lo que se puede deducir que la mayoría de servidores no se encuentran conformes con el incremento de escala.

#### e) Estímulos y gratificaciones con criterios de oportunidad y justicia



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si los estímulos y gratificaciones son justos y oportunos, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 20% y No en un 60% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 27, por lo que una vez más se puede

afirmar de que los servidores no trabajan motivados sino por cumplir la faena laboral, es decir, por cumplir simplemente.

### 3.1.7. Desarrollo y bienestar

#### a) Clima organizacional armonioso



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si el clima organizacional es armonioso, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 40% y No en un 30% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico. Demostrando en mayor porcentaje que entre si y a veces, si existe clima organizacional armonioso en la institución.

**b) Espíritu de cuerpo en el personal**

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si existe espíritu de cuerpo en el personal, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 30% y No en un 50% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico anterior n° 29, siendo este resultado razonable ya que en lo gráficos anteriores se aprecia la disconformidad por parte de los servidores en su mayoría.

**c) Programas de recreación y deporte**

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se ofrecen programas de recreación y deporte, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 10%, a veces en 30% y No en un 60% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 30, nuevamente afirmando que no existe motivación ni unión en el grupo de servidores encuestados.

#### d) Escala práctica de valores éticos y morales



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si la conducta y trato de los funcionarios promueve valores éticos y morales, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 30% y No en un 50% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 31, por lo que es un indicador negativo para la imagen de la misma institución.

e) **Programas de bienestar**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se ofrecen programas de bienestar, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 30% y No en un 50% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 32, lo cual indica que ni siquiera existe una preocupación por el bienestar de los servidores.

### 3.1.8. Nivel de identificación

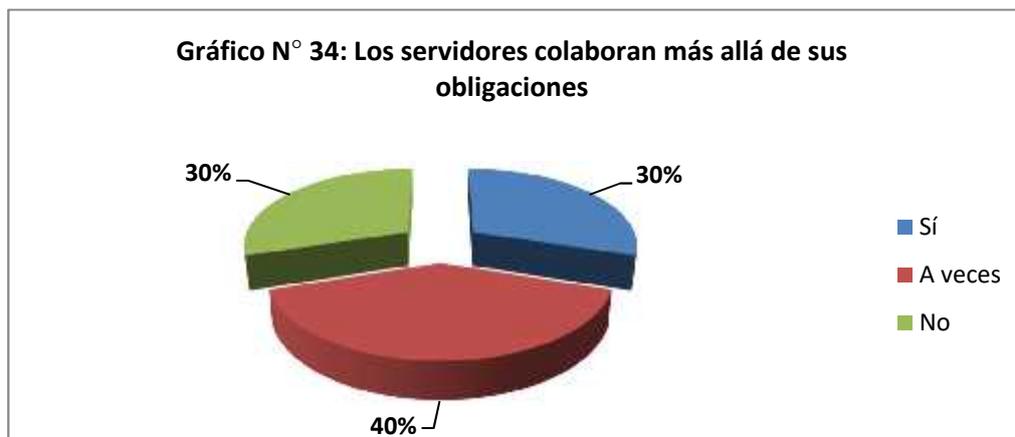
a) **Finalidad institucional**



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si el personal hace suya la finalidad institucional, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 10%, a veces en 30% y No en un 60% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico. Por lo tanto, se hace luz la falta de compromisos para con las metas institucionales.

### b) Colaboración de los servidores



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les pregunta si los servidores colaboran más allá de sus obligaciones, los servidores de la DRVCS, responden que Sí en un 30%, a veces en 40% y No en un 30% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 34, sin embargo, el porcentaje de servidores que no colaboran más allá de las horas laborales son aquellas que se encuentran disconformes con las injusticias que en cierta forma se cometen en la mencionada institución.

### c) Cumplimiento de días y horas extras



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se cumplen días y horas extras, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 40% y No en un 40% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 35, esto indica que no hay un compromiso con la propia institución.

#### d) Conducta de los servidores asociada a la institución



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si los trabajadores mantienen una conducta asociada a la institución, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 50% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 36. Por lo que indica que la mayoría mantiene una conducta asociada entre sí y a veces.

#### e) Honran a la institución con su conducta pública y privada

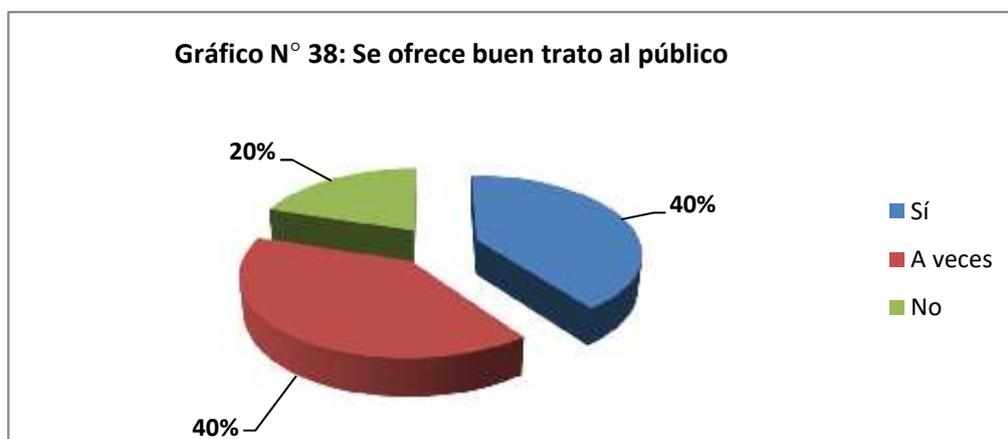


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si honran a la institución con su conducta pública y privada, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 40%, a veces en 50% y No en un 10% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 37. Mostrando que un gran porcentaje de servidores sí honra a su institución entre si y a veces. Por lo que se sugiere trabajar en la honra de la institución en la totalidad de sus servidores.

### 3.1.9. Relación a los usuarios

#### a) Trato bueno al público



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les pregunta si se ofrece buen trato al público, los servidores de la DRVCS, responden que Sí en un 40%, a veces en 40% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 38. Trabajar más en los valores del personal para hacia el público y de esta manera brindar mejor servicio.

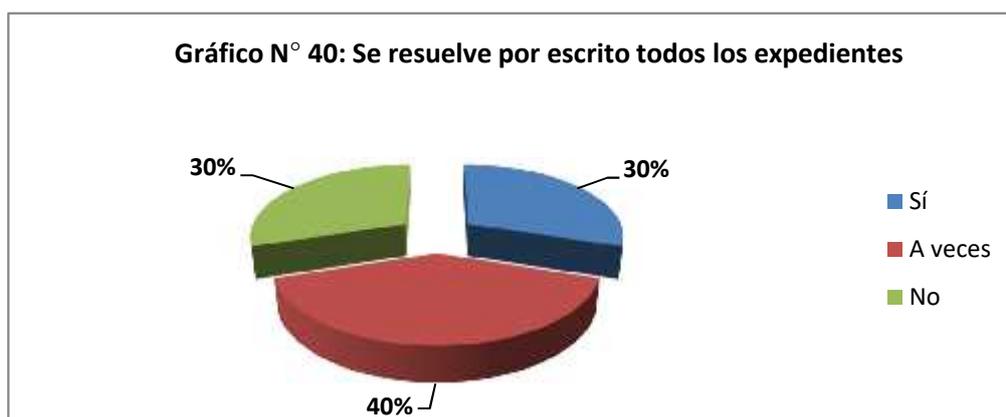
### b) Difusión de cartillas y manuales de procedimientos



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

El presente gráfico demuestra que de los servidores encuestados de la DRVCS, el 30% respondieron que Sí difunden las cartillas y manuales de procedimientos, el 50% respondió que a veces y el 20% respondió que no, lo que indica que los usuarios si son informados de las actividades que realiza la institución en una minoría.

### c) Los expedientes son atendidos por escrito



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se resuelve por escrito todos los expedientes, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 40% y No en un 30% del total de

entrevistados, tal como señala el gráfico 40, por lo que se deduce que en su mayoría los expedientes no son resueltos por escrito.

#### d) Trato esmerado y cordial a los usuarios



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si se trata con esmero y cordialidad a todo usuario, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 60% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 41, lo cual indica que en su mayoría los usuarios son tratados con cordialidad y esmero.

#### e) Satisfacción de los usuarios con la atención brindada

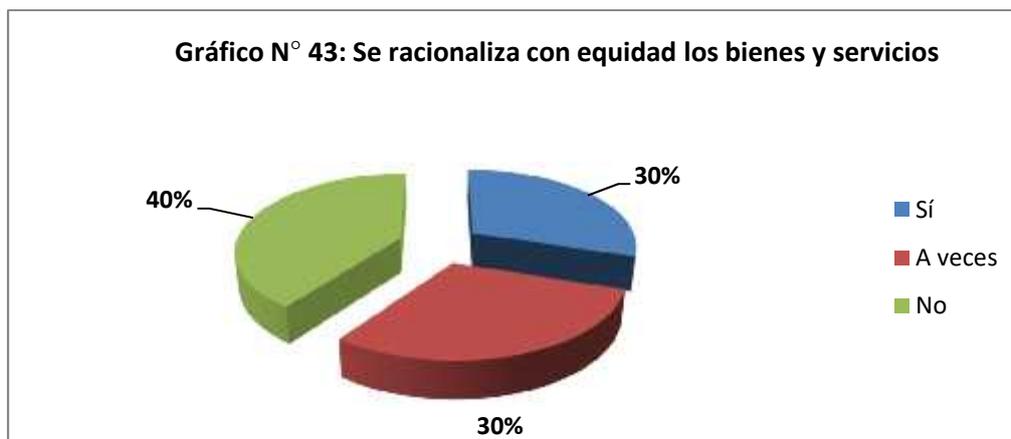


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si los usuarios muestran satisfacción por la atención brindada, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 30% y No en un 40% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 42, lo que indica que los usuarios no son atendidos como debería de ser, siendo esto un punto en contra para la institución.

### 3.1.10. Costos y productos en el centro laboral

#### a) Racionalización equitativa de bienes y servicios



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la pregunta si racionaliza con equidad los bienes y servicios, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 30% y No en un 40% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 43. Por lo que indica que la racionalización no es equitativa de bienes y servicios en una gran cantidad de servidores.

#### b) Contratos y adquisiciones en base al interés público



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si los contratos y adquisiciones se hacen en base al interés público, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 40% y No en un 30% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 44. Por lo que demuestra que no existe a la totalidad coordinaciones con los servidores para sugerir el interés del público.

### c) Razonabilidad de los plazos para resolver expedientes



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la cuestión si los plazos para resolver expedientes son razonables, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 40%, a veces en 40% y No en un 20% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 45. Estos resultados muestran que un porcentaje de servidores no está conforme con el plazo trazado por la institución para resolver expedientes.

### d) Agilidad y oportunidad de toma de decisiones



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la interrogante si la toma de decisiones a todo nivel es ágil y oportuna, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 30%, a veces en 50% y No en un 20% del total de

entrevistados, tal como señala el gráfico 46. Indicándonos que falta mejorar la toma de decisiones a todo nivel.

### e) Optimización de métodos y equipos tecnológicos



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si los equipos, la tecnología y los métodos son óptimos, los servidores de la DRVCS, respondieron que Sí en un 20%, a veces en 30% y No en un 50% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 47, deduciendo que los equipos y métodos con los que cuenta la institución no habrían sido innovados durante mucho tiempo, lo que retrasaría la atención a los expedientes solicitados por los usuarios.

## 3.2. Resultados de encuestas a usuarios de la dirección regional de vivienda construcción y saneamiento de Cajamarca

En ésta parte se presentan los resultados de las entrevistas que se hicieron a los usuarios de la Dirección Regional de Vivienda Construcción y Saneamiento de Cajamarca, fueron en total 10 encuestas.

### 3.2.1. Conocimiento de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Así en el gráfico 48, la pregunta sobre el conocimiento de la DRVCS, los usuarios de la DRVCS, respondieron que mucho en un 16%, regular en un 42%, poco en 24% y muy poco en 18% del total de entrevistados. Mostrando que la gran mayoría de usuarios no tiene conocimiento sobre la institución; teniendo que trabajar en la difusión.

### 3.2.2. Trámites realizados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

De los trámites realizados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, los usuarios de la DRVCS, respondieron que atienden trámites empresariales en un 10%, trámites familiares en un 32%, trámites personales en 46% y Otros en 12% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 49. Los resultados muestran que la mayor cantidad de trámites son personales.

### 3.2.3. Duración de trámites gestionados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la pregunta si el tiempo de los trámites gestionados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, los usuarios de la DRVCS, respondieron que lo hacen con mucha rapidez en 10%, con rapidez en un 30%, con lentitud en 46% y que no se tramitó sus documentos en 14% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 50, lo cual indica que las gestiones realizadas por los usuarios no se realizan con la rapidez que debería realizarse, presumiéndose que existiría una deficiente atención a éstos.

### 3.2.4. Trato a los usuarios



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó a los usuarios sobre el trato recibido en la DRVCS, respondieron que fue muy Cortés en un 6%, cortés en 34%, descortés en 42% y recibieron un trato represivo en un 18% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 51, lo cual es un indicador grave ya que se presume que la entidad no se preocupa por capacitar a sus servidores en temas como atención al cliente, valores, etc.

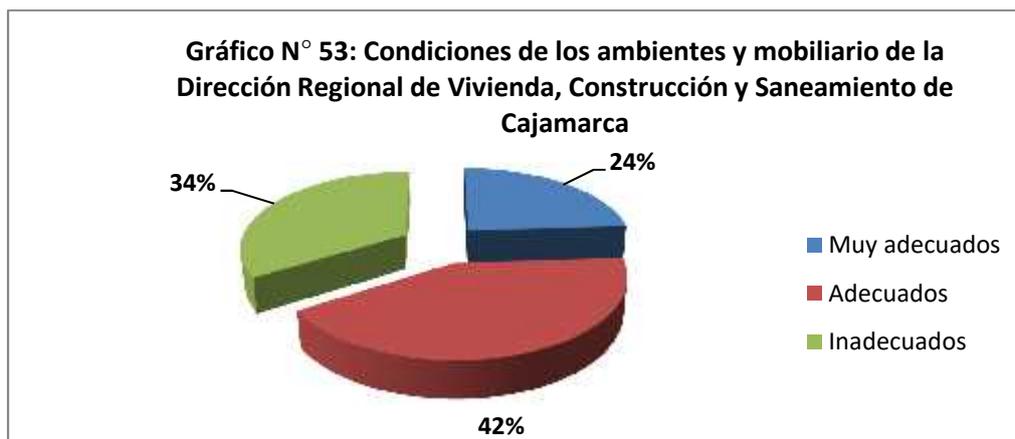
### 3.2.5. Gestiones realizadas



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la cuestión sobre el tipo de gestiones en la DRVCS, los usuarios, respondieron que la atención es gratuita un 16%, ha pagado derechos legales en 58% y se ha solicitado pagos indebidos en un 26% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 52, lo que indica que los procedimientos y parámetros de atención no están correctamente establecidos.

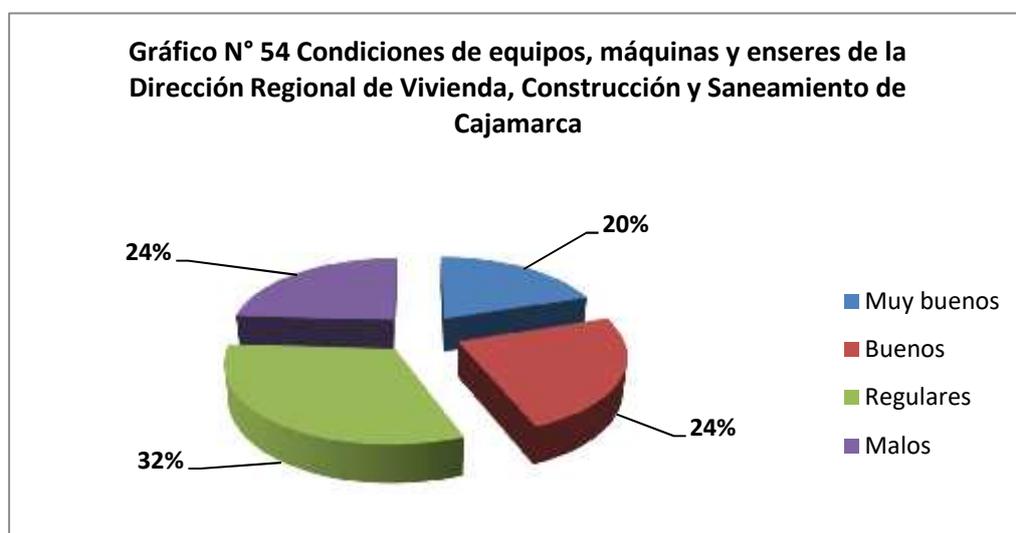
### 3.2.6. Ambientes y mobiliario



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó a los usuarios sobre las condiciones de los ambientes y mobiliario de la DRVCS, respondieron que son muy adecuados en 24%, adecuados en 42% e inadecuados en un 34% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 53, lo cual indica que los ambientes no y el mobiliario no son los adecuados para realizar labores de oficina.

### 3.2.7. Equipos, máquinas y enseres



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó a los usuarios sobre las condiciones de equipos, máquinas y enseres de la DRVCS, respondieron que son muy buenos en un 20%, buenos en un 24%, regulares en 32% y son malos en 24% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 54, lo que

indica que los equipos con los que cuentan los servidores no son sofisticados, teniendo como resultado los atrasos de la evaluación de expedientes y las labores diarias del personal.

### 3.2.8. Conocimiento, capacidad y eficiencia de los servidores



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la cuestión si el personal de la DRVCS demuestran conocimientos de su trabajo, capacidad y eficiencia, los usuarios, respondieron que son todos en un 16%, algunos en 22%, muy pocos en 46% y ninguno en 16% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 55, lo que indica un grave problema ya que no se contaría con buenos profesionales capacitados para desempeñar las labores diarias en la institución, produciéndose un posible perjuicio económico a la entidad.

### 3.2.9. Señalizaciones en las oficinas de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó sobre la señalización que hay en las oficinas de la DRVCS, los usuarios, respondieron que hay en todas en un 52%, hay pocas en 38% y ninguno 10% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 56.

### 3.2.10. Recursos y Tecnología empleados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la interrogante sobre la tecnología y recursos empleados en la DRVCS, los usuarios, respondieron que son modernos en 42%, algo antiguos en un 30%, atrasados en 22% y obsoletos en 6% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 57.

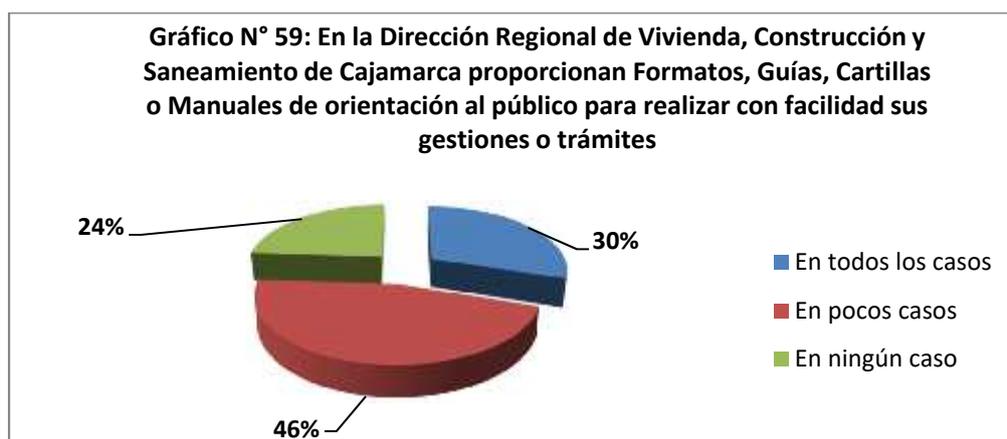
### 3.2.11. Letreros de orientación para el público



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la cuestión si sobre la calidad de los letreros de orientación al público de las oficinas la DRVCS, los usuarios, respondieron hay en todas las oficinas en un 48%, hay en pocas en 42% y no hay en ninguna oficina contestaron en 10% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 58.

### 3.2.12. Formatos, cartillas, guías o manuales de orientación al público

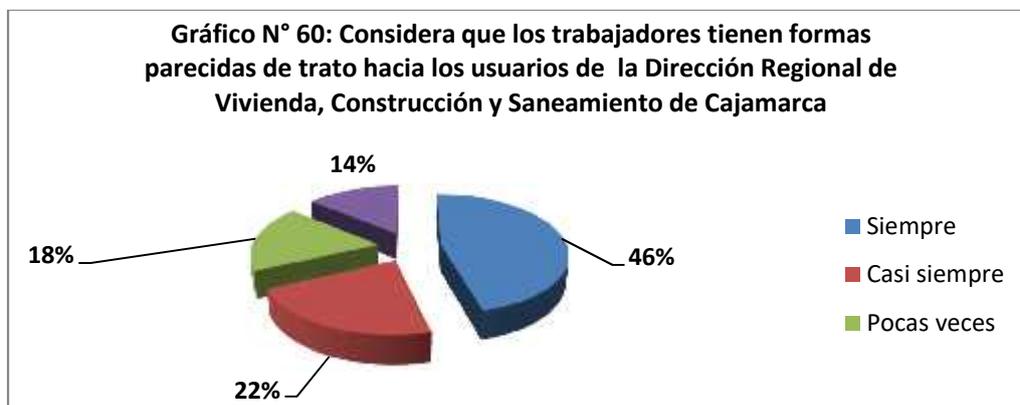


**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les preguntó si en la DRVCS proporcionan Formatos, Guías, Cartillas o Manuales de orientación al público para realizar con facilidad sus gestiones o trámites. Los usuarios, respondieron en todos los casos en un 30%, en pocos casos en 46.00% y 24% respondieron que en ningún caso, del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 59, lo cual nos indica

de que estos instrumentos de información son necesarios a fin de que los usuarios puedan informarse de los procedimientos a seguir para gestionar algún trámite.

### 3.2.13. Atención que presta la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la interrogante si todos los trabajadores tienen formas parecidas de trato hacia los usuarios en la DRVCS. Los usuarios, respondieron que siempre en un 46%, casi siempre en un 22%, pocas veces en 8% y nunca en 14%, del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 60, lo que indica que la atención se ha convertido parte de la rutina diaria.

### 3.2.14. Percepción de los usuarios sobre la organización de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les interroga sobre la percepción de la organización que tiene de la DRVCS. Los usuarios, respondieron la DRVCS es muy organizada en un 12%, algo organizada en 38%, poco organizada en 34% y 16% tienen la percepción que no es nada organizada del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 61, por lo que se confirma que los usuarios en su mayoría han percibido una desorganización institucional.

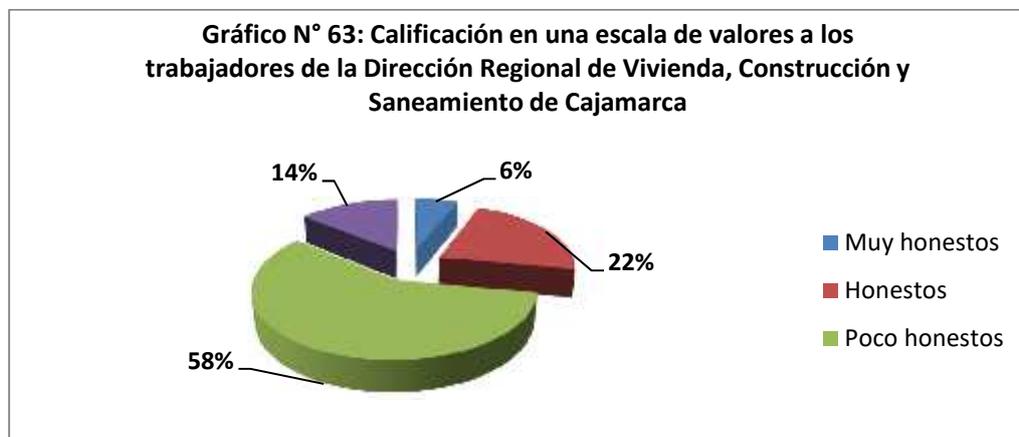
### 3.2.15. Dedicación y esmero en el trato al público usuario



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la pregunta si hay dedicación y esmero en el personal de la DRVCS, los usuarios, respondieron Casi siempre en un 14%, siempre en un 24%, algunas veces en 42%, pocas veces en 14% y 6% mencionaron que nunca del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 62.

### 3.2.16. Calificación de los usuarios a los servidores que los han atendido



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

Cuando se les interrogó cómo calificaría en una escala de valores a los trabajadores que lo han atendido de la DRVCS., los usuarios, respondieron que son muy Honestos en tan sólo 6%, 22% mencionaron que son honestos, y un contundente 58% calificaron como poco honestos a los trabajadores de la DRVCS y deshonestos en 14% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 63, lo cual indica que en los servidores de la institución no predominan los valores éticos en su mayoría.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen. Esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

### 3.2.17. Satisfacción del usuario por la atención brindada en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento



**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada.

A la cuestión sobre el tipo de satisfacción en las gestiones que realiza ante el personal de la de la DRVCS. Los usuarios, respondieron sentirse muy cómodo en 16%, cómodo en un 38%, incómodo en 32% y muy incómodo en un 14% del total de entrevistados, tal como señala el gráfico 64.

### 3.3. Caracterización general de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

La situación de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se caracteriza por mantener una dependencia administrativa y presupuestal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones –DRTC-, lo cual limita un accionar autónomo; así mismo, cuenta con limitado e insuficiente presupuesto de funcionamiento y dispone de poco personal, ello no permite responder de manera efectiva a las atribuciones y demandas sectoriales.

A continuación, se muestra una tabla que resume el entorno en el que se sitúa la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento y sus características internas, así como su evolución entre los años 2003 a la actualidad.

**Tabla N° 01: Entorno Institucional de la Dirección Regional de Vivienda  
Construcción y Saneamiento de Cajamarca 2003 – 2011**

Situación encontrada antes del 2003	Acciones emprendidas en el período 2004 - 2011	Resultados alcanzados en el 2004 - 2011
- En septiembre del 2002 el Ministerio de Transportes, Vivienda, Construcción y Saneamiento, se divide en dos: Transportes y Vivienda, Construcción y Saneamiento, mediante la Ley 27779.	-----	-----
- Dependencia administrativa de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones -DRTC-.	-----	- Se mantiene dependencia administrativa de la DRTC
- No se realizó la transferencia de personal, bienes e infraestructura por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones a la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	- Implementación de equipos a través de convenios con Gobiernos locales y del nivel central.	- DRVCS cuenta con equipamiento mínimo, el que no es suficiente para acreditar como Unidad Operativa.
- Débil organización institucional.	- Firma de convenio con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y Gobierno Regional para el fortalecimiento de capacidades y compra de bienes.	- Personal de la DRVCS capacitado en el manejo de programas del MVCS. - Transferencia de funciones en proceso.
- No contaban con instrumentos de gestión.	- Formulación de instrumentos de gestión MOF, ROF, TUPA, CAP.	- CAP 2008 aprobado con 17 personas. - Actualmente CAP operativo y con presupuesto limitado: ✓ 8 personas en Cajamarca ✓ Chota y Jaén (no operativos). ✓ La remuneración otorgada no responde a los cargos asignados y Direcciones de línea son ejercidas por encargo.
- Presupuesto insuficiente para el desarrollo de acciones	- Se gestionó presupuesto de inversiones que aún es insuficiente.  - Firma de convenios con diferentes municipalidades distritales, Gobierno Regional y la Dirección Regional de Transportes.	- Incremento del presupuesto para bienes y servicios aún es insuficiente: - Hasta 2007: S/.1000 /mes - Año 2008: S/.2700 /mes  - Proyectos ejecutados a solicitud de Gobiernos Locales para infraestructura educativa y de saneamiento. - Plan de desarrollo urbano distrital para la Municipalidad Provincial de San Marcos.
- En el 2003 no existían Direcciones Sub Regionales de Chota y Jaén.	- Implementación de las Direcciones Subregionales de Chota y Jaén con una persona. - Gestión para la aprobación del CAP.	- A partir del 2008 las Direcciones Sub Regionales de Chota y Jaén se encuentran desactivadas.
- No se contaba con lineamientos de políticas sectoriales en AyS, ni en Vivienda.	- Se inicia proceso de fortalecimiento institucional y ordenamiento sectorial en AyS y en Vivienda en la región.	- Políticas Públicas Regionales en AyS aprobadas. - Lineamientos de políticas Regionales en Vivienda aprobados. - Plataformas de diálogo constituidas (CER AyS, CIL AyS y CCSRV). - Plan Regional de Saneamiento Integral formulado.
- Desconocimiento del estado situacional de los servicios de AyS en la región.	- Ejecución de diagnósticos en AyS de 5 provincias de la región.	- 36% de la población regional censada en AyS.

Fuente:

**DRVCS**

Como se observa, la estructura organizacional y funcional se muestra débil para responder a las demandas sectoriales de la región frente a los nuevos retos de las políticas del

Gobierno Nacional y Regional, aspectos que exigen el fortalecimiento y desarrollo de capacidades personales e institucionales.

### 3.3.1. El entorno general

Se describe analizando los siguientes factores:

**Tabla N° 02: Entorno general de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca**

FACTORES	LIMITANTES	FAVORABLES
<b>ECONÓMICOS</b>	- Insuficiente presupuesto para ejecutar acciones de la Dirección.	- Disposición del sector privado para invertir en construcción y vivienda. - A pesar de la voluntad expresa del GR para mejorar el presupuesto de la DRVC, no se han encontrado mecanismos para viabilizar dicho aspecto.
	- No existe una descentralización efectiva del presupuesto hacia la DRVCS por parte del Gobierno Regional.	- Marco normativo vigente favorece el proceso de descentralización. - Reforma institucional en el Gobierno Regional en proceso.
	- Recursos limitados para el fortalecimiento de capacidades.	- Disposición de la cooperación internacional para brindar fortalecimiento en el tema de gestión institucional.
	- Escasos recursos financieros del sector público para atender el déficit habitacional en la región	- Tendencia para establecer alianzas público-privadas.
<b>GEOGRÁFICOS</b>	- Territorio extenso con difícil accesibilidad.	- Accesibilidad a capitales de provincia y distritales.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	- Desigual concentración demográfica.	- Presencia del Estado a través de Programas Sociales en distritos de mayor pobreza.
	- Alto porcentaje de asentamientos poblacionales rurales dispersos.	- Voluntad de la Cooperación Internacional para apalancar recursos financieros dirigidos a estas poblaciones.
<b>POLÍTICO LEGALES</b>	- Marco normativo vigente con algunos vacíos legales que limitan el accionar del sector.	- Políticas nacionales y regionales orientan las intervenciones del sector en el nivel regional.
	- Decisiones centralizadas limitan el desarrollo y autonomía institucional.	- Apertura y voluntad política de las autoridades regionales para fortalecer al sector.
	- Programas Nacionales de Vivienda implementados desde el nivel central, no favorecen a los sectores poblacionales D y E para acceder a créditos de vivienda.	- Antecedentes de otorgamiento de bonos familiares de vivienda por parte del Estado que vienen siendo aprovechados por el sector urbano.
	- Alto porcentaje de propiedades sin saneamiento legal.	- Presencia de COFOPRI en la Región.
	- Improvisación en la realización de programas de capacitación en temas de vivienda, construcción y saneamiento desde el nivel nacional.	- Existencia del Sistema de Fortalecimiento de capacidades de la Dirección Nacional de Saneamiento.
	- Poca voluntad de las autoridades locales para el adecuado desarrollo urbano.	- Existencia de un marco legal para el desarrollo urbano.
	- No existe una estrategia para implementar oportunamente las disposiciones legales que emite el Gobierno.	- Marco normativo vigente estipula nuevas funciones en gestión territorial.
<b>SOCIO CULTURALES</b>	- Enfoque sectorial sesgado a la vivienda y no al desarrollo urbano.	- Voluntad del sector privado para invertir en programas habitacionales.
	- Nivel de pobreza.	- Demanda de población y Gobiernos Locales para tener servicios básicos de calidad.
<b>TECNOLÓGICO</b>	- Limitadas capacidades institucionales para aprovechar las innovaciones tecnológicas y facilitar asistencia técnica a Gobiernos Locales.	- Sistema de información sectorial en proceso de organización y consolidación.
	- Poca interés y limitadas capacidades en instituciones vinculadas a la investigación de tecnologías para solución de la problemática sectorial.	- Presencia de un mayor número de Universidades en la región.

Fuente: DRVCSC

### 3.3.2. El Entorno específico

**Tabla N° 03: Entorno Específico de la Dirección Regional de Vivienda  
Construcción y Saneamiento de Cajamarca**

<b>USUARIOS / BENEFICIARIOS</b>
- Gobiernos locales.
- Organizaciones comunales.
- Asociaciones de vivienda.
- EPS SEDACAJ.
- EPS MARAÑON.
- Grupos familiares.
- ONGs.
- Empresas privadas.
<b>ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS QUE PRESTAN SERVICIOS SIMILARES</b>
- Gobiernos Locales.
- Organismos No Gubernamentales – ONGs-.
- Programa JUNTOS.
- Programa Construyendo Perú.
- Programas y proyectos especiales del Gobierno Regional.
<b>PRINCIPALES ENTIDADES GUBERNAMENTALES CON LAS QUE SE RELACIONA</b>
- Sector Salud.
- Sector Educación.
- INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil).
- Sector Agricultura.
- Banco de Materiales.
- Gobiernos Locales.
- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.
- Ministerio del Ambiente.

**Fuente: DRVCSC**

### 3.3.3 Identificación de la Situación Sectorial e Institucional

**Tabla N° 04: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Se cuenta con personal directivo profesional y técnico con experiencia capaz de asumir sus funciones sectoriales.	- Existencia e implementación de programas sociales en el Sector de Vivienda construcción y saneamiento que se implementan en la región
- Sector con capacidad de generar recursos propios (Aprobar planes, programas y proyectos de índole sectorial; realización de inspecciones técnicas).	- Normatividad actual orientada al fortalecimiento de la DRVCS
- Actitud pro activa y disponibilidad para trabajar en equipo.	- Voluntad de la cooperación internacional para el fortalecimiento sectorial.
- La DRVCS cuenta con Políticas Públicas Regionales Sectoriales en AyS y con un plan Regional de Agua y Saneamiento Integral.	- Existencia reconocida de los espacios de concertación CER AyS y CIL AyS, para la implementación de planes y políticas regionales sectoriales.
- La DRVCS cuenta con lineamientos de Políticas Regionales de Vivienda.	- Entidades financieras privadas brindan créditos para mejorar los servicios de saneamiento en capitales provinciales.
- La DRVCS cuenta con equipamiento tecnológico mínimo necesario (equipos de cómputo, servicio de internet, data Show).	- Creación de fideicomisos regionales como parte del plan de estímulo económico.
- La DRVCS cuenta con el Sistema de Información Regional en Agua y Saneamiento que abarca a un 36 % de la población regional.	- Disponibilidad de los gobiernos locales para cofinanciar programas y proyectos de mejoramiento de barrios y pueblos, así como la implementación de servicios de saneamiento.
- La DRVCS con capacidad de gestión para incorporar la participación del sector privado en programas nacionales de vivienda.	- Presencia de empresas privadas con disponibilidad de invertir en programas nacionales del sector.
- La DRVCS cuenta con experiencia en la formulación de planes de desarrollo urbano.	- Presencia de Universidades en la región para desarrollar investigación tecnológica relacionada con el sector.
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Inadecuada infraestructura del local institucional.	- Transferencia de funciones sin el presupuesto para su implementación, no permite asumir roles y competencias asignadas.
- Dependencia administrativa de otro sector. (DRT y C)	- Programas diseñados e implementados desde el nivel nacional, sin participación del gobierno regional a través de la DRVCS no permite una intervención ordenada y planificada en la región.
- Presupuesto de funcionamiento limitado e insuficiente.	- Centralismo en la toma de decisiones del sector en la sede regional, sin participación de la DRVCS, debilita el accionar y la presencia sectorial en el ámbito regional.
- Estructura orgánica de la DRVCS inadecuada e insuficiente, para asumir las funciones sectoriales asignadas.	- Reorientación de inversiones nacionales y de la cooperación internacional a otras regiones, aduciendo la presencia de canon minero en Cajamarca, posterga el acceso de la población a servicios básicos.
- Dependencias sub regionales de Jaén y Chota desimplementadas e inoperativas.	- Algunos programas nacionales de vivienda incompatibles a la realidad regional, generan inequidad de acceso a una vivienda digna a las familias de menos recursos.
- Poca disponibilidad de gestión para formular e implementar un programa de desarrollo de capacidades del personal institucional.	
- Capacidad instalada insuficiente para la operatividad de la DRVCS.(movilidad, equipos de ingeniería, equipos de impresión)	
- Plazas previstas en el CAP sin asignación presupuestal.	
- Personal de la DRVCS en apoyo permanente a la sede del Gobierno Regional.	

Fuente: DRVCSC

Tabla N° 05: Análisis FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Potencialidades</b>	<b>Riesgos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con personal directivo profesional y técnico con experiencia capaz de asumir sus funciones sectoriales</li> <li>- Existe actitud proactiva y disponibilidad para trabajar en equipo.</li> <li>- La DRVCS cuenta con políticas regionales sectoriales y con un plan regional de AyS integral.</li> <li>- La DRVCS con capacidad de gestión para incorporar la participación del sector privado en programas nacionales de vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencia de funciones sin el presupuesto para su implementación, limita asumir roles y competencias asignadas.</li> <li>- Reorientación de inversiones nacionales y de la cooperación internacional a otras regiones, aduciendo la presencia de canon minero en Cajamarca, posterga el acceso de la población a servicios básicos.</li> <li>- Algunos programas nacionales de vivienda incompatibles a la realidad regional, generan inequidad de acceso a una vivienda digna a las familias de menos recursos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Limitaciones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr la reestructuración orgánica de la DRVCS, para poder asumir las funciones sectoriales asignadas.</li> <li>- Implementar y operativizar las dependencias sub regionales de Jaén y Chota.</li> <li>- Contar con asignación presupuestal para plazas aprobadas en el CAP.</li> <li>- Formular e implementar el Plan Regional de vivienda.</li> <li>- Mejorar la capacidad instalada para la operatividad de la DRVCS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estructura orgánica de la DRVCS es insuficiente, para asumir las funciones sectoriales asignadas.</li> <li>- Las dependencias sub regionales de Jaén y Chota desactivadas e inoperativas.</li> <li>- Las plazas previstas en el CAP sin asignación presupuestal.</li> <li>- Existen limitaciones de recursos económicos para la formulación e implementación del Plan de Vivienda en la región.</li> </ul>

Fuente: DRVCSC

**CAPÍTULO IV**  
**PROPUESTA ESTRATEGICA PARA**  
**MEJORAR LA EFICIENCIA DEL**  
**SERVICIO AL PÚBLICO**

## **4.1. Objetivos de la propuesta**

### **4.2.1 General**

Proporcionar estrategias que promuevan el desarrollo eficiente de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca.

### **4.2.2 Específicos**

- ) Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
- ) Reformar la estructura organizacional de la institución.
- ) Promover políticas de recursos humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

## **4.2. Exposición de los motivos**

Conocer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la institución, ya que ella es la potencia de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Partiendo de esto se han evidenciados comportamientos que reflejan falta de adaptación al medio laboral por parte del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, lo que claramente ha repercutido en el clima laboral de cada uno de sus empleados en donde la problemática de la indiferencia entre compañeros no se hace esperar.

El planteamiento realizado anteriormente permite identificar la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se intenta despertar la reflexión en la alta gerencia de la institución, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal de la dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento de Cajamarca. Retomando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga estos de la misma, es relevante indicar que si estos no se desarrollan armónicamente no se podrá lograr un equilibrio entre el

grupo de trabajadores y lógicamente el clima organizacional de la dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento de Cajamarca se desmejorara.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, permitirá a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la institución. Es por eso que al colocar en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logre obtener un alto grado de satisfacción es preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

Un adecuado diseño de estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado, la estrategia no tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y por consecuencia el plan estratégico acabará terminando en el fondo de un cajón. La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. La estrategia, a pesar de que en ocasiones pueda ser muy defensiva, siempre es un movimiento de cambio y transformación.

La ejecución de una estrategia comprende la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, en esta es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con sólo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por

personas que meten la mano y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso. Esto implica muchos desafíos.

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son:

- J) **Liderazgo estratégico:** el Director de la institución debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, el domador y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere de la ayuda de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que apoye, ayude y oriente al personal involucrado en la tarea estratégica. Su labor es llevar a cabo acciones motivadoras o correctivas, evaluar el progreso y medir los resultados. Además, el líder estratégico debe contar con un equipo de directores de las distintas áreas de la organización para que le ayuden en todo el proceso. Se trata de construir un liderazgo de liderazgos, dejando en claro que toda la alta gerencia está involucrada y comprometida con la conducción de la estrategia.
- J) **Comunicación y orientación:** todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operacionales, para que todos se involucren e integren el proceso.
- J) **Adecuación de la estructura organizacional:** la estructura debe servir para la estrategia. Si ésta cambia, aquélla debe seguir el cambio. Por tanto, se deben adoptar ajustes estructurales a fin de que la estrategia diseñada pueda ofrecer los medios para las relaciones y la integración necesarias para obtener efectos de sinergia. Como la estrategia es central y sistémica, el diseño organizacional debe integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar.
- J) **Ajuste de la cultura organizacional:** a efecto de facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por

la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar los resultados.

- J) Apertura en el estilo administrativo: el estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovador, mediante la adopción del coaching y el mentoring y de medios para incrementar el aprendizaje y el desarrollo de las personas.
- J) **Participación y compromiso de las personas:** siempre se debe incluirlas en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe implicar un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y que se alcancen resultados.

#### 4.3. Factibilidad de la propuesta

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible.

**Factibilidad institucional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento de Cajamarca para implementar la propuesta.

**Factibilidad económica:** en donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta.

**Factibilidad técnica operativa:** se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuesta, logrado así un mejor nivel productivo y laboral.

**Factibilidad social:** esta corresponde con los beneficios aportados por la institución y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general.

#### **4.4. Propuesta estratégica para el mejoramiento de la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.**

A continuación se presentan las estrategias fundamentales que ha consideración de la autora son de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta.

##### **4.4.1. Para la institución:**

- )] Aprovechar que poseen locales propios personal calificado y publicidad consecutiva para atraer la atención del cliente.
- )] Aprovechar su larga trayectoria y reconocimiento para colocar en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa.
- )] Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen los trabajadores de la institución para mejorar la operatividad laboral.
- )] Tratar en la medida de lo posible, que el departamento de recursos humanos ayude a coordinar el desarrollo intelectual de sus empleados.

##### **4.4.2. Para el personal:**

- )] Reconocer la labor que debería emprender los de la institución para así lograr la afectividad organizacional.
- )] Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la institución para así obtener un verdadero reconocimiento en el sector laboral.
- )] Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la institución.
- )] Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el público un buen servicio.
- )] Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo.
- )] Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiesta los empleados para así lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten.
- )] Buscar que se les dicte talleres o charlas de desarrollo humano a los empleados y gerentes en general.

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional. En mucho de los casos, una estrategia maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica. En otras tantas ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece en el aire.

Se subraya los siguientes aspectos:

- ) La ejecución de la estrategia es la llave del éxito de toda planeación estratégica.
- ) Es mucho más difícil poner en marcha la estrategia que diseñarla.
- ) Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en conseguir que la estrategia funcione produce el mayor de los dividendos.
- ) Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.
- ) Se debe propiciar que las personas manejen la ejecución de la estrategia.
- ) La planeación y la ejecución son interdependientes y no sólo distintas fases de un mismo proceso.
- ) La ejecución de la estrategia toma mucho más tiempo que su diseño.
- ) Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa sólo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.
- ) La ejecución de la estrategia determina la asignación de recursos y las tareas

## CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia de la Cultura Organizacional respecto a mejorar la eficiencia para brindar un mejor servicio a los usuarios en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca de lo cual se llegó a las siguientes conclusiones generales:

- J Se comprobó que existe relación directa entre la cultura organizacional y el Liderazgo ejercido sobre el personal, ya que el 50% de los servidores indican que el Liderazgo es muy bueno.
- J Se comprobó que existe relación directa entre la cultura organizacional y la Motivación Personal del Personal, teniendo como resultado que el 40% de los servidores indicaron que ésta es muy buena.
- J Se comprobó que existe relación directa entre la cultura organizacional y la Presencia de Planes Estratégicos y Planes Operativos, ya que el 60% y el 50% de los servidores respondieron que la institución si cuenta con éstos.
- J Se comprobó que no existe relación directa entre la cultura organizacional y el Desarrollo de una Cultura Organizacional dentro de la institución, ya que el 60% de los servidores no son partícipes del mismo.
- J Se comprobó que existe no relación directa entre la cultura organizacional y la Identidad Personal y el Compromiso con la misión de la institución, ya que el 60% y el 80% de los servidores no se sienten identificados con los mismos.
- J Se comprobó que no existe relación directa entre la cultura organizacional y la Capacitación Permanente del Personal, indicándose que el 70% de los servidores no son capacitados.
- J Se comprobó que existe relación directa entre la cultura organizacional y el Trato Bueno al Público, por lo que el 80% de los usuarios sí y a veces toman en cuenta este aspecto.
- J Se comprobó que no existe relación directa entre la cultura organizacional y la Satisfacción de los usuarios con la atención brindada, ya que el 60% de los usuarios respondieron que sí y a veces muestran satisfacción por la atención que reciben.

) Se comprobó que existe relación directa entre la cultura organizacional y la Razonabilidad de los Plazos para resolver Expedientes, ya que el 80% de los usuarios respondieron que sí y a veces su solicitud son presentados dentro de los plazos otorgados.

### **SUGERENCIAS**

- ) Desarrollar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con la institución y sus objetivos.
  
- ) El Director de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y saneamiento de Cajamarca debería tener comunicación frecuente con los servidores con el fin de reforzar la organización en la institución.

- ) La institución debería renovar su tecnología en su totalidad para así lograr dar una mejor atención al público, siendo estas una herramienta importante para lograr dar una atención de calidad.
- ) Capacitar al personal respecto al manejo de la tecnología y atención al público cada 6 meses, dónde hacerle hincapié en que tan importante es la atención eficaz y eficiente al usuario en la institución.
- ) Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.
- ) Explicar con detalle el Manual de Organización y funciones, el Plan Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado así como los perfiles de cada puesto.
- ) Delinear con claridad las líneas de mando y de comunicación.
- ) Implementar cursos de motivación laboral.
- ) Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
- ) Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la institución.
- ) Se le recomienda a los directivos afianzar el trabajo en equipo, compromiso con el trabajo, organización personal y de documentos dentro de la institución que es escasa, tener una mayor comunicación entre compañeros de trabajo y directivos, desaparecer la ambigüedad de caracteres, identificarse con la institución y demostrar al usuario que en la institución se practica los valores que ello son parte de la caracterización de la cultura organizacional.



**BIBLIOGRAFÍA**

1. ADRIANA De Souza” – PA. & Partners RRHH Networks, SL, (2010): “Cultura Organizacional”. Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Agosto.
2. ANDREA Mutal, (2010): “Recursos Humanos, Analista Universitaria de Sistemas Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Agosto.
3. ARGELIA Rodríguez Ramírez, MARA Flores Gonzáles, (2010): “El Mercado de los Recursos Humanos como un Aspecto Social”. Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Junio.
4. CARLOS Sabino, (1997) “Diccionario de Economía y Finanzas”. Editorial PANAPO. Lima – Perú.
5. CAROLA Del Pino Castillo, NICOLE Espinoza,(2010) vita: “Cultura y Clima Organizacional”. Sede Concepción Escuela de Comunicación Relaciones Públicas, [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)
6. CHIANG Vega, MARÍA Angelica, BOTELLO Salazar, C. MAURICIO, (2010) de la Universidad Nacional BIO BIO; Dr. Nuñez Partido Antonio de la de instrumentos Universidad Pontificia Comillas de Madrid; Tesis “Clima Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: Adaptación y Ampliación”, pág N°3491-3507.
7. COHEN, Kalman y otros (1997), “Economía de Empresas”\_Editorial el Ateneo, Buenos Aires - Argentina. 4ª edición.
8. DAVIS & Newstron, JOHN W. (1991).”Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional”. EEUU, McGraw – Hill.
9. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2010) 19ª Edición. II y IV Volumen. Madrid, España. Págs. 134, 218-219.

10. Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, “Plan Estratégico 2009 – 2015”
11. EDGAR H Schein.(1990) “La Cultura Empresarial y Liderazgo”, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.
12. ELENA Rubio Navarro, (2010): “Cultura Organizacional” Consultora de Empresas [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com), Julio.
13. ESFIN Genegra: “Recursos Humanos”. En [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)
14. Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional de Cajamarca, “Plan Estratégico Institucional 2012 -2015 “
15. GIOVANNA ALCIRA Hernández Díaz y DENISSE DEL PILAR Takamura Fera, (2007) “Cultura Organizacional y Mejora en la Calidad del Servicio del Área de Operaciones de la Caja Nor-Perú de la ciudad de Trujillo”.
16. GLADIS Rivera,: “Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad” [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com).
17. HEITH B. Davis, WILLIAM Whrithe, (2010) Texto Resumido de: “Administración de personal y recursos humanos” Disponible en línea: [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). Consulta: Agosto.
18. JAMES Stoner, (1996), “Administración”. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. Sexta Edición.
19. JESÚS ALBERTO Gutierrez Rudas, (2010).: “Factores que intervienen en el éxito empresarial”. disponible en: [www.google.com](http://www.google.com). consulta: Mayo.
20. JOSÉ FREDYS Rivas Quinto (2010): “Desarrollo Organizacional” Profesional en Administración de Empresas. Disponible en [www.google.com](http://www.google.com). Consulta: Julio.

21. JOSÉ E Peña, JOSÉ E. Prieto, BUENAÑOS HERNANDO-Ruiz, (2010) “Cultura Organizacional” Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Abril.
22. JUAN CARLOS Maggi Cardenas: “Administración de personal, capacitación, reclutamiento y selección”. Ing. Industrial. Veracruz (México) [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com).
23. JUAN MANUEL De La Colina, (2010): “Como Gerenciar la cultura organizacional exitosamente” 2010. [www.google.com](http://www.google.com).
24. LLAROLD Koontz, (1998) “Administración. Una Perspectiva Global”, McGRAW - Mili Interamericano Editores, S.A. de C.V., Onceava Edición.
25. L. Giménez, R. Fernández (1999), “Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación”, Madrid.
26. LLICENA Castellano, RAFAEL Ángel, (2008), en su tesis “La cultura organizacional de los organismos descentralizados”
27. MANUEL Fernández, y otros.(2004), “Eficiencia Organizacional”, Editorial Díaz Dos Santos S.A. 3ª edición. Venezuela.
28. MÁTEU, M. (1984), “La nueva organización del trabajo” Barcelona: Hispano Europea.
29. MAZEROSKY Portillo, (1990): "Las Personas y las Organizaciones" Internet: [www.google.com](http://www.google.com).
30. MARÍA ALEJANDRA Aleman Sánchez, e IRIS PAOLA Fiestas Dejo Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, en la Facultad de Ciencias Económicas y en la Escuela Profesional de Administración: la tesis fue titulada “La Cultura Organizacional como proceso para lograr una organización inteligente en la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad S.A. – “SEDALIB”
31. OSWALDO Ramírez Colina, (2010): “Propuestas para la reforma del sistema que regula los recursos humanos” Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Julio.

32. POZA de la J. (1998). "Satisfacción, clima y calidad de vida laboral" En Rodríguez A. (Coord). "Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones", Madrid: pirámide.
33. R.J. Aguado (2010): "Cultura Organizacional" Disponible en línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: Abril.
34. S. Quijano, J.M. Cornejo, M. Yepes & R. Flores (2005). "La calidad de los Procesos y Recursos Humanos (CPRH) como componente de la calidad del Sistema Humano de la Organización: Conceptualización y medida". Anuario de Psicología.
35. Tesis maestría (2007) "Cultura organizacional y paradigmas valorados por los usuarios de las entidades de microcrédito de Trujillo 2007".

# ANEXO

## ENCUESTA A SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO DE CAJAMARCA

### Instrucciones:

- La presente encuesta sólo servirá para procesar datos de investigación y las respuestas serán estrictamente reservadas.
- En los espacios de la derecha marque con una (x) en el casillero que corresponda según su criterio de respuesta.

**1. En la entidad donde trabaja el Liderazgo ejercido sobre el Personal es:**

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**2. En la entidad donde trabaja la Motivación de Personal son:**

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

ÍTEMS	Si	A veces	No
<b>3. Es su centro laboral</b>			
- ¿Cuenta con Planes Estratégicos?			
- ¿Cuenta con Planes Operativos?			
- ¿Cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional?			
- ¿Se promueve la formación de una imagen institucional?			
- ¿Se desarrolla una cultura organizacional?			
<b>4. Los servidores, en relación con los fines y objetivos institucionales</b>			
- Conocen y comparten la visión			
- Están comprometidos con la misión			
- Identifican y practican valores compartidos			
- Reconocen y buscan los objetivos institucionales			
- Aplican estrategias de imagen institucional			

<b>5. En la gestión de recursos humanos</b>			
- Se realizan concursos para contrato o nombramientos			
- Se evalúa con justicia al personal			
- La promoción de personal se hace en base a la evaluación			
- Se promueven conductas del personal basadas en una cultura institucional			
- Se realizan concursos para ascensos de personal			
<b>6. En capacitación y perfeccionamiento su entidad</b>			
- Ofrece capacitación permanente			
- Las oportunidades se dan según los meritos			
- Otorga becas de estudio según los meritos del personal			
- Acoge los requerimientos de los servidores			
- Se gratifica la conducta basada en valores institucionales			
<b>7. El sistema de remuneraciones en su centro laboral</b>			
- Está estructurado de acuerdo a las normas legales			
- Permite satisfacer las necesidades básicas del servidor			
- La escala es proporcional y justa en razón de los cargos y meritos			
- La escala se incrementa según el costo de vida			
- Los estímulos y gratificaciones son justos y oportunos			
<b>8. En cuanto al desarrollo y bienestar</b>			
- El clima organizacional es armonioso			
- Existe espíritu de cuerpo en el personal			
- Se ofrecen programas de recreación y deporte			
- La conducta y trato de los funcionarios promueve valores éticos y morales			
- Se ofrecen programas de bienestar			
<b>9. Respecto al nivel de identificación</b>			
- El personal hace suya la finalidad institucional			

- Los servidores colaboran más allá de sus obligaciones			
- Cumplen días y horas extras			
- Los trabajadores mantienen una conducta asociada a la institución			
- Honran a la institución con su conducta pública y privada			
<b>10. En relación a los usuarios</b>			
- Se ofrece buen trato al público			
- Se difunden las cartillas y manuales de procedimientos			
- Se resuelve por escrito todos los expedientes			
- Se trata con esmero y cordialidad a todo usuario			
- Los usuarios muestran satisfacción por la atención brindada			
<b>11. Respecto a los costos y productos en su centro laboral</b>			
- Se racionaliza con equidad los bienes y servicios			
- Los contratos y adquisiciones se hacen en base al interés público			
- Los plazos para resolver expedientes son razonables			
- La toma de decisiones a todo nivel es ágil y oportuna			
- Los equipos, la tecnología y los métodos son óptimos			

## **Encuesta a Usuarios sobre la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Vivienda Construcción y Saneamiento de Cajamarca**

### **Instrucciones:**

- Las respuestas deben ser sinceras.
  - No necesita escribir su nombre en ninguna parte de este documento.
  - Marque con una “x” la respuesta que a su criterio corresponda a la realidad.
- 

### **1. ¿Cuánto diría usted que conoce de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca?**

Mucho ( )      Regular ( )      Poco ( )      Muy Poco ( )

### **2. Sus trámites realizados en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca son:**

Empresariales ( )      Familiares ( )      Personales ( )      Otros ( )

### **3. En sus gestiones realizadas en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca, su expediente se ha tramitado:**

Con mucha rapidez ( )      Con rapidez ( )      Con lentitud ( )

No se tramitó ( )

### **4. El trato recibido en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento ha sido:**

Muy Cortés ( )      Cortés ( )      Descortés ( )      Represivo ( )

### **5. Cuando realiza gestiones en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca:**

La atención ( )      Ha pagado derechos ( )      Se le ha solicitado ( )

### **6. Los ambientes y mobiliario de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca son:**

Muy adecuados ( )      Adecuados ( )      Inadecuados ( )

### **7. Los equipos, máquinas y enseres de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca son:**

Muy buenos ( )      Buenos ( )      Regulares ( )      Malos ( )

8. **El personal demuestra conocimiento de su trabajo, capacidad y eficiencia:**  
Todos ( )      Algunos ( )      Muy pocos ( )      Ninguno ( )
9. **Las oficinas de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca tienen su letrero con el Nombre de la Dependencia u oficina:**  
Todos ( )      Pocos ( )      Ninguno ( )
10. **Diría usted que la tecnología y recursos empleados son:**  
Modernos ( )      Algo antiguos ( )      Atrasados ( )      Obsoletos ( )
11. **Las oficinas de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca tienen letreros con señales de orientación al público:**  
Todos ( )      Pocos ( )      Ninguno ( )
12. **En la Dirección de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca proporcionan Formatos, Guías, Cartillas o Manuales de orientación al público para realizar con facilidad sus gestiones o trámites:**  
En todos los casos ( )      En pocos casos ( )      En ningún caso ( )
13. **Considera que todos los trabajadores tienen formas parecidas de trato hacia los usuarios de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca:**  
Siempre ( )      Casi siempre ( )      Pocas veces ( )      Nunca ( )
14. **Considera que la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca es:**  
Muy organizada ( )      Algo organizada ( )      Poco organizada ( )      Nada organizada ( )
15. **En el trato del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca diría usted que hay dedicación y esmero:**  
Casi siempre ( )      Siempre ( )      Algunas veces ( )      Pocas Veces ( )  
Nunca ( )
16. **En una escala de valores usted calificaría a los trabajadores que lo han atendido en la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca en general como:**  
Muy Honestos ( )      Honestos ( )      Poco honestos ( )      Deshonestos ( )

**17. En las gestiones que realiza ante el personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca usted se siente:**

Muy cómodo ( )    Cómodo ( )    Incómodo ( )    Muy Incómodo ( )