



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Ciencias

Mención: Contabilidad
Línea: Contabilidad y Gerencia

TESIS

**LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO MODELO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS
PRODUCTIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA**

Por:

Eco. Janeth Esther Nacarino Díaz

Asesor:

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz

Cajamarca, Perú

Diciembre, 2014

COPYRIGHT © 2014 by
JANETH ESTHER NACARINO DIAZ
Todos los derechos reservados



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Ciencias

Mención: Contabilidad

Línea: Contabilidad y Gerencia

TESIS APROBADA

LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO MODELO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS PRODUCTIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Por: Janeth Esther Nacarino Díaz

Comité Científico

Dr. Angel A. Lozano Cabrera
Presidente del Comité

M.Cs. Jorge Ponce Gonzales
Primer Miembro Titular

M.Cs. Yrma V. Rojas Alcalde
Segundo Miembro Titular

M.Cs. Arnaldo Kianman Chapilliquén
Miembro Accesorio

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Asesor

Cajamarca, diciembre de 2014

A:

La memoria de mi madre *Carmen*, quien me inculcó ideas que orientaron mi vida y cuyo ejemplo fueron las mejores lecciones que recibí de ella, de dedicación al trabajo, responsabilidad, su humildad ante su sabiduría; mi padre *Gabino*, que siempre me apoya en mis decisiones intelectuales y de toda índole que impliquen crecimiento, a mis hijos *Pier* y *Andy*, que son el motor de mi existencia, mis hermanos (as), amigos y compañeros de trabajo que con sus aportes contribuyeron a que este nuevo sueño fuera posible

Cuanta más grande es la lealtad del grupo hacia el grupo, mayor es la motivación entre los miembros para conseguir objetivos grupales, y mayor es la probabilidad de que el grupo consiga sus metas.

-Rensis Likert

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
LISTA DE ABREVIACIONES	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 EL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Situación problemática.....	3
1.1.2 Selección y delimitación del problema.....	4
1.1.3 Planteamiento del problema	6
1.1.4 Sistematización del problema.....	6
1.1.5 Justificación de la Investigación.....	7
1.1.6 Limitaciones de la investigación.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 HIPÓTESIS.....	8
1.3.1 Operacionalización de variables.....	9
1.4 METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.1 Diseño y Tipo de investigación.....	9
1.4.2 Unidades de análisis.....	10
1.4.3 Objeto de estudio.....	10
1.4.4 Campo de estudio.....	10
1.4.5 Población y muestra.....	10
1.4.6 Métodos generales de investigación.....	11
1.4.7 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	12
1.4.8 Procesamiento y análisis e interpretación de resultado.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14

2.2. BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1. Teoría General de Sistemas.....	17
2.2.2. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).....	18
2.2.3. Cultura Organizacional.....	19
2.2.4 Comportamiento Organizacional.....	22
2.2.5 Competencias para la efectividad.....	26
2.2.6 Trabajo en Equipo.....	29
2.2.7 Sistema de Gestión Productiva	38
2.3 TÉRMINOS BÁSICOS.....	45
CAPÍTULO III: ANALISIS - INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
3.1 Características de la cultura organizacional en los CP.....	50
3.2 Características de los Valores Organizacionales en los CP.....	58
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CENTROS GENERADORES DE RECURSOS.....	62
4.1 Estrategias para la Cultura Organizacional.....	62
4.2 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo	66
4.3 Estrategias para el desarrollo de Valores Organizacionales.....	69
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
APÉNDICES.....	80
ANEXOS.....	84

LISTA DE ILUSTRACIONES

TABLAS

Tabla 01: Operacionalización de variables.....	09
Tabla 02: Características de los grupos y equipos de trabajo.....	30
Tabla 03: Estrategias de desarrollo de valores.....	69

FIGURAS

Figura 01: Niveles de la cultura organizacional.....	21
Figura 02: Modelo de aprendizaje para la efectividad.....	25
Figura 03: Competencias clave para la efectividad.....	27
Figura 04: Planeación del equipo.....	35

GRÁFICOS

Grafico 01: Distribución del personal de centros productivos.....	49
Graficos 02 y 03: Aspectos relevantes de la cultura organizacional.....	50
Graficos 04 y 05: Características negativas de la Cultura Organizacional.....	53
Graficos 06 y 07: Características importantes para el futuro.....	56
Graficos 08 y 09: Estrategias para la conformación de equipos de trabajo.....	57
Graficos 10 y 11: Valores organizacionales.....	58
Graficos 12 y 13: Internacionalización.....	59

CUADROS

Cuadro 01: La cultura organizacional y la toma de decisiones.....	50
Cuadro 02: Incentivos, motivación y uso de recursos.....	53
Cuadro 03: Factores decisivos para el futuro.....	56
Cuadro 04: Estrategias.....	57
Cuadro 05: Importancia de valores.....	58
Cuadro 06: Grado de acentuación de antivalores.....	60

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a Dios, quien todos los días me bendice de múltiples maneras, a mi familia quien ha sido mi baluarte fundamental.

A mis queridos padres Carmen (in memoriam) y Gabino, por sus esfuerzos en mi educación y por su espera en mi condición como profesional en el campo de la Economía.

A mis colegas de la facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas (CECA), de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes con su amistad y experiencia apoyan en el andar y cumplimiento con la labor de la docencia universitaria.

LISTA DE ABREVIACIONES

CP:	Centros Productivos
CO:	Cultura Organizacional
DO:	Desarrollo Organizacional
DSGP:	Directorio del Sistema de Gestión Productiva
MEFI:	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MEFE:	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEOE:	Matriz de Evaluación de Opciones Estratégicas
UG:	Unidades de Gestión
UO:	Unidades Operativas
UNC:	Universidad Nacional de Cajamarca
UTAB:	Unidades Técnico Administrativas Básicas
VO:	Valores Organizacionales

RESUMEN

La presente investigación se constituye un estudio sobre de la cultura y valores organizacional de los Centros Generadores de Recursos de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyos resultados, reflejan la débil Cultura Organizacional que tienen los actores de dichos centros; y, como resultado se visualiza que entre el personal administrativo y directivo no existe consenso en el desarrollo de sus labores; La ausencia de incentivos a la producción intelectual, la falta de motivación a los colaboradores, la escasa identificación del personal con su centro de labores y la indiferencia al deseo de superación reflejados por el personal administrativo; sumados al uso indiscriminado de los recursos, los antivalores, y, el desconocimiento de la visión y misión por los Directores de los centros productivos, traen como consecuencia, una baja producción, productividad e ineficiencia del personal, lo que ha conllevado a la extinción de la mayoría de los centros productivos de la universidad. En general, las características negativas que presentan los centros generadores de recursos y que no permiten la conformación de equipos de trabajo son: que *No existen metas claras, falta de soporte de la dirección central de la universidad, liderazgo no efectivo de equipos y la Individualidad*. Por lo tanto, la cultura y comportamiento organizacional del personal tanto directivo como administrativo, tienen una alta influencia en el desempeño de los mismos, así como para la conformación de equipos de trabajo.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Trabajo en Equipo, Centros Generadores de Recursos, Estrategias.

ABSTRACT

In the present study we have conducted a study on organizational culture and values of the generators Resource Centers at the National University of Cajamarca , the results reflect the weak current organizational culture is taken into generators resource centers ; and as a result display between the administrative and managerial staff there is no consensus in the development of their work. The lack of incentives for intellectual production , lack of motivation among staff, staff not identifying with its offices and indifference to self-improvement reflected by administrative staff ; coupled with the indiscriminate use of resources, disvalues , and no knowledge of the vision and mission by the directors, bring as a consequence, low production , productivity and inefficiency of staff, causing the extinction of most generators resource centers. In general , the negative characteristics presented by generators and resource centers that do not allow the formation of work teams are that there are no clear goals , lack of support for the central management of the university, ineffective leadership team and Individuality . Therefore, organizational culture and behavior of both management and administrative staff, have a high influence on the performance thereof, and for the formation of teams.

Keywords: Organizational Culture , Team Work , Generator Resource Centers , Strat.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias laborales, los cambios dinámicos y, sobre todo, la necesidad de reducir costos, han llevado a las instituciones tanto públicas, como privadas a debatir; por un lado, la orientación hacia la competitividad, como elemento fundamental en el éxito de la organización, en la que los gerentes o líderes harán esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia; y por otro, identificar su realidad cultural, la cual refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades para esa comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una institución y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

En ese sentido, las instituciones comprometidas con el éxito, se encuentran en constante aprendizaje, diseñando estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de trabajo, con amplia visión hacia la innovación, líderes con plena libertad, poseedores de un alto nivel de capacidades, permitiéndole gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de las instituciones.

Si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la institución y a su recurso humano en el proceso de cambio, por lo que se debe pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, situación que es imposible de encontrar en un solo individuo. Por ello el presente estudio está orientado a determinar de qué forma el trabajo en equipo mejoraría el desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca, caracterizando en primer lugar la cultura organizacional de los mismos, y luego, identificando los elementos necesarios para la conformación de equipos de trabajo.

La presente investigación consideró a los centros productivos que desarrollan actividades de prestación de servicios, de producción agropecuaria, y/o de producción industrial en las instalaciones de la Universidad Nacional de Cajamarca, para obtener información sobre el comportamiento y cultura organizacional de los trabajadores administrativos y directivos, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas

respectivamente; considerando la naturaleza de cada unidad operativa; las cuales fueron sistematizadas para su respectivo analisis e interpretación.

Con el fin de responder a los propósitos planteados, esta investigación, se ha desarrollado de la siguiente manera: En el primer capítulo referido al planteamiento de la investigación, se precisa el problema, los objetivos, la justificación y los métodos; el segundo capítulo describe y desarrolla el marco teórico, el cual refleja los antecedentes relacionados con la investigación, asimismo se realiza una revisión de la literatura destacando la cultura organizacional y sus elementos, así como el trabajo en equipo y la descripción General del Sistema de Gestión Productiva de los Centros Generadores de Recursos de la Universidad Nacional de Cajamarca; en el tercer capítulo, se analiza e interpreta los resultados sobre la cultura y los valores organizacionales obtenidos a través de la aplicación del instrumento; y, en el cuarto capítulo se presentan las estrategias para la formación de equipos de trabajo en los centros generadores de recursos, las cuales incluyen las competencias necesarias con las que debe contar tanto el personal directivo como administrativo.

Finalmente, la investigación culmina, con las conclusiones y recomendaciones más relevantes, tratando de responder a las cuestiones con las que se inició la presente investigación.

La Autora

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.2 EL PROBLEMA

1.1.1 Situación Problemática

Las organizaciones son sistemas complejos; por lo que deben lograr flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, para competir y buscar el éxito de la misma. La efectividad y eficacia, son factores que los administradores deben buscar aprovechando sus recursos tecnológicos, financieros y humanos para crear su ventaja competitiva, a través de estrategias que busquen proyectar objetivos que la organización quiere alcanzar. Es decir, las estrategias y metas, serán las que den paso a la formación de grupos de personas, las cuales al llegar a comprender el propósito común se convierten en equipos de trabajo. Bertalanffy (1976).

El éxito de las metas son el resultado del trabajo en equipo; el cual depende del líder que dirige al equipo y el tipo de liderazgo que maneje, el cual debe lograr un funcionamiento efectivo y eficaz; siendo la comunicación interpersonal un proceso básico entre quien dirige y los miembros del equipo, transmitiendo información esencial para su funcionamiento y el de la organización; evitando, una visión segmentada y parcial; información distorsionada por la percepción de la realidad, ocultada por falta de confianza o temor a reacciones negativas, manipulada por temor a las consecuencias de mostrar los datos reales. Lauffat, (2013).

La gestión empresarial, como instrumento de administración y formulación de políticas, es utilizada también en instituciones educativas, dada la importancia que tiene para el desarrollo de las mismas. La gestión, permite ejercer el poder dentro de una institución, en la cual existen dos elementos, uno que se refiere a quién y cómo se toma la decisión y el otro a quién y cómo se ejerce la autoridad; conformado por personas que interactúan entre sí.

El trabajo en equipo, se ha convertido en las empresas actuales, en la única forma de trabajo fructífera. Todos necesitamos colaboración para que los objetivos se cumplan, ya que individualmente nos encontramos con grandes limitaciones. Por ello, es importante saber, cómo podemos formar equipos de trabajo que optimicen su rendimiento al máximo, aprovechando el potencial de cada miembro del grupo y

haciendo que las metas personales, grupales y empresariales se cumplan. También conocer, cómo ha de proceder un líder dependiendo de la situación.

En la actualidad diversas empresas e instituciones educativas, han desarrollado centros generadores de recursos como herramientas que ayudan a tener un acercamiento a la realidad de los diversos y variados escenarios que se producen en el mundo de los negocios. Su fin principal es crear situaciones a las que se puedan enfrentar los futuros profesionales en el ámbito empresarial, conocer el funcionamiento, usar variables económicas, plantear estrategias y buscar soluciones a una situación particular, observar los resultados de la toma de decisiones, además de experimentar el trabajo en equipo.

La Universidad Nacional de Cajamarca (UNC), dentro de su campus, cuenta con la presencia de centros productivos de bienes y prestación de servicios (anexo 1). Estos centros productivos (CP), son unidades creadas por cada Facultad para apoyar en las actividades de su dominio, es decir con finalidades académicas de su competencia, en la enseñanza e investigación y proyección social en beneficio del claustro académico, así como al desarrollo social de la comunidad de Cajamarca.

En el aspecto administrativo, la universidad desarrolla actividades administrativas, académicas y de gestión con la finalidad de afrontar las dificultades que se generan al interno de ella; alcanzando estos problemas también a los centros productivos, los cuales de acuerdo al Estatuto y Reglamento General, su funcionamiento debe ser considerado como positivo siempre que sean rentables (anexo2).

1.1.2 Selección y delimitación del problema

Los Centros Productivos, son administrados por los decanos de las Facultades a las cuales pertenecen; en los cuales, los estudiantes de las diferentes carreras profesionales tienen la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su área, en el ámbito de la investigación y la empresa.

Sin embargo, estos centros productivos conviven inmersos en una crisis que han generado múltiples deficiencias y malestar entre la población estudiantil y administrativa de la institución; pues la débil gestión técnico-productiva y gerencial

de cada centro atenta contra su mejor desempeño en la producción de bienes y prestación de servicios que demanda la comunidad en su conjunto. Detrás de este malestar, que está saliendo ya de los ámbitos profesionales e institucionales¹; existe, deficiente gestión de cada uno de ellos, inadecuados ambientes de trabajo, salarios poco satisfactorios tanto para los docentes que ejercen la dirección de cada centro, como para el personal administrativo que labora en los mismos, sobrecarga de trabajo para los docentes acompañada de una escasa consideración institucional².

El Directorio del Sistema de Gestión Productiva (DSGP) – UNC (2006), sintetiza los problemas de los centros productivos en los siguientes puntos:

- ☞ Falta de asignación de presupuesto y/o calendario de compromiso para el DSGP que no permitió la adquisición e implementación de bienes y servicios específicos establecidos en la programación de las metas.
- ☞ Falta de personal técnico y profesional, que permita implementar las unidades técnicas administrativas básicas, para la centralización de la información de la gestión de los centros productivos, y por ende tomar las decisiones más adecuadas para una mejor gestión de los mismos.
- ☞ Requerimiento de mayor capacitación especializada para el personal encargado que se encuentra en la calidad de responsable y/o administrador.
- ☞ Marco legal institucional desactualizado y falta de coordinación entre las diferentes oficinas que conforman el Sistema Administrativo de la UNC.
- ☞ Insuficientes equipos y materiales para el DSGP.
- ☞ Escasez de recursos que no permiten solventar los gastos de traslado a las diferentes instalaciones, que a veces se encuentran en zonas alejadas de la sede.
- ☞ Falta de priorización y desarrollo de estructuras mínimas necesarias para la operatividad del directorio y por ende de los centros.
- ☞ Falta de recursos para implementar el pago de dietas e incentivos al DSGP y Administración de los centros productivos.

¹ Esta situación es motivo de conversación entre la población de Cajamarca, pues según fuentes, los centros productivos de la universidad no tienen importancia fuera de la institución.

² Es evidente que un centro productivo necesita la mayor atención para que se brinden los servicios de calidad y estos no cuentan con docentes a tiempo completo en el desarrollo de sus actividades, pues los salarios que se les confiere no son satisfactorios, y una situación más preocupante es que los mismos docentes no cuentan con el tiempo suficiente para hacerse cargo de las actividades de los diferentes centros productivos.

☞ Falta de presencia y cobertura de los servicios que brinda el DSGP, debido a la escasez de recursos para desarrollar las acciones de difusión e instalación del servicio de asesoramiento.

☞ Generación de recursos, para su propio fin y de la Universidad, propiciando el mejoramiento productivo y la productividad, que permita la competitividad en la producción y en prestación de servicios, con influencia regional y nacional.

Esta situación se hace notar por la baja producción de servicios educativos, de producción científica; es decir de una débil formación académica para los alumnos de cada una de las facultades de la universidad, ya que el proceso de enseñanza aprendizaje debe enlazarse con la práctica que desarrollaran los egresados al ser partícipes de las actividades económicas empresariales de la región y el país.

1.1.3 Planteamiento del problema

Es en este sentido que la presente investigación pretende determinar la influencia del trabajo en equipo como un modelo idóneo de cultura organizacional aplicado a cada uno de los centros productivos y, en base a ello mejorar el desempeño de cada uno de ellos; planteando el siguiente problema:

¿En qué medida los equipos de trabajo como modelo de gestión de la cultura organizacional mejoran el desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca?

1.1.5 Sistematización del problema

¿Cuáles son los elementos que caracterizan a los equipos de trabajo como modelo de cultura organizacional, en el desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca?

¿Cuál es la caracterización de la cultura organizacional actual del personal de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca?

¿Cuáles son las posibilidades para la conformación de equipos de trabajo en los centros productivos que permitan mejorar el desempeño y la competitividad de los mismos?

1.1.5 Justificación de la Investigación:

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Cultura Organizacional (CO) y Comportamiento Organizacional, equipos de trabajo, y clima organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas respecto a las actividades económicas que se desarrollan en los centros productivos como: baja productividad, desmotivación, trabajo individualista, sin incentivos ni compromisos; y del entorno: desvinculación con la sociedad y el mercado, falta de competencia; los cuales afectan el desempeño de dichos centros. Ello permitió, contrastar diferentes conceptos del Desarrollo Organizacional (DO), en una realidad concreta de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

De acuerdo con los objetivos del estudio su resultado permite encontrar soluciones concretas a la falta de motivación, la no conformación de equipos de trabajo, inadecuado clima organizacional y una débil estructura interna, que inciden e influyen negativamente en los resultados de desempeño de los centros productivos. Con los resultados obtenidos, se tendrá también la posibilidad de proponer, por un lado estrategias, las cuales al ser aplicadas contribuirán a resolver tal problemática; y por otro, cambios en las reglamentaciones que regulan el desenvolvimiento de los procesos de las unidades de análisis.

Para lograr los objetivos de estudio, se emplearon técnicas de investigación como la aplicación del cuestionario y la sistematización en software para medir el comportamiento y clima organizacional en los centros productivos. Con ello se pretendió conocer el grado de identificación y formas de trabajo, del personal directivo y administrativo, con los objetivos de cada centro generador de recursos, y los de la universidad; su motivación, sus procesos de control, las relaciones interpersonales, la cooperación y la toma de decisiones que caracterizan y definen el clima, la cultura organizacional y los equipos de trabajo. De esta manera, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación validas en el medio.

Contribuir al logro de mejores condiciones de vida para los trabajadores de los centros productivos y la sociedad de su área de influencia, creando un buen clima

organizacional para la conformación de equipos de trabajo o equipos de alto desempeño y optimizar el logro de los objetivos y el cumplimiento de los fines y políticas institucionales; así como el nivel de conocimiento personal.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general:

Describir la influencia de los equipos de trabajo, como modelo de cultura organizacional, en la mejora del desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.2.2 Objetivos específicos:

Analizar los elementos que caracterizan a los equipos de trabajo, como modelo de cultura organizacional, en el desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Caracterizar la cultura organizacional del personal de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Diseñar estrategias para formar equipos de trabajo que contribuyan a mejorar el desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3 HIPÓTESIS

“Los equipos de trabajo como modelo de gestión de la cultura organizacional, mejoran el desempeño de los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca”.

1.3.1 Operacionalización de variables:

Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
----------	-----------------------	-------------	-------------	-------------

<p>Cultura Organizacional basada en Equipos de Trabajo</p>	<p>Sistema de significación compartida por grupos formales miembros de una institución que determina, la forma en que actúan sus trabajadores como responsables del logro de una meta, en bienestar de una sociedad.</p>	<p>Comportamiento y Desarrollo Organizacional</p>	<p>Características) Valores) Creencias) Personalidad</p> <p>Procesos Percepción, motivación, Toma de decisiones, liderazgo, metas, desempeño, Estrés.</p> <p>Competencias para la efectividad) Personal) Comunicación) Diversidad) Ética) Transcultural) Equipos) Cambio</p> <p>Control-Dirección Equipos Humanos) Liderazgo) Motivación) Conflictos) Indicadores</p>	<p>Literatura Científica acorde con las bases teóricas que expresen las tipologías de la variable seleccionada.</p>
<p>Desempeño de los Centros Productivos de la UNC</p>	<p>Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, en beneficio del claustro académico, así como al desarrollo económico social de la comunidad de Cajamarca.</p>	<p>Administración de Equipos Humanos</p>	<p>(Mismo contenido que el bloque superior)</p>	<p>Encuesta dirigida a cada uno de los CP.</p>

Elaboración: Propia

1.5 METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Diseño y Tipo de investigación

El estudio se caracteriza por tener un diseño no experimental, dado que las variables e indicadores seleccionados no han sido manipulados por la investigadora; sus elementos y características han sido descritas tal y como se presentan en la realidad. De acuerdo a su nivel de profundidad el presente estudio es exploratorio, descriptivo y transversal. Es exploratorio, porque la información requerida ha sido generada mediante la aplicación de una encuesta a las unidades de análisis que conforman la muestra y, servirá como complemento a las investigaciones ya elaboradas. Asimismo se perfila como descriptiva porque determina aquellas características, distintivas y particulares del comportamiento de los trabajadores y la conformación o no de equipos de trabajo en cada una de las unidades en estudio.

Por su delimitación temporal la investigación es de tipo transversal, porque la información necesaria para el análisis del comportamiento, valores y actitudes de trabajo en equipo del personal de los centros productivos ha sido generada en un momento determinado del tiempo; utilizando la encuesta como técnica y la aplicación del cuestionario como instrumento de recopilación de dicha información.

1.4.2 Unidades de análisis

Los Centros Productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.4.3 Objeto de estudio

Desempeño de los Centros Productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca, influenciado por el equipos de trabajo como modelo de cultura organizacional.

1.4.4 Campo de estudio

Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional - Liderazgo de equipos, y toma de decisiones gerenciales y éticas.

1.4.5 Población y muestra

De acuerdo a lo registrado en la oficina del Sistema de Gestión Productiva de la Universidad Nacional de Cajamarca, según su naturaleza³, la población de centros productivos que operaban en el año 2006 fueron 68, los cuales se redujeron a 61 en el año 2011 (centros de cómputo, farmacia y centro de embutidos)⁴.

En el caso de la muestra, se ha creído conveniente considerar a los 37 centros productivos operativos para someterlos a un estudio observacional; por ser en este caso una población pequeña; de los cuales 36, según el informe están operativos.

Para la aplicación de la encuesta, fueron excluidos siete centros productivos, por encontrarse en otras ciudades sedes con las que cuenta la Universidad; los 29 restantes son considerados como una muestra seleccionada por conveniencia; el cuestionario fue aplicado a directivos y administrativos, sumando un total de 49 encuestas aplicadas.

³ Según el Reglamento del Sistema de Gestión Productiva de la Universidad Nacional de Cajamarca. Anexo N° 01.

⁴ Archivos de la Dirección del Sistema de Gestión Productiva. 2011. Ver anexo N° 03.

La muestra por conveniencia ha sido seleccionada por las siguientes razones: facilidad al acceso de la información, calidad de la información recopilada, la calidad de la información permite una aproximación más objetiva de los resultados, reducción de costos tanto en la recopilación, procesamiento de datos y análisis e interpretación de resultados.

1.4.6 Métodos generales de investigación

Método Histórico, Se ha recurrido a la búsqueda y recopilación de fuentes documentales primarias relevantes, elaboradas por el directorio y registradas en la oficina del Sistema de Gestión Productiva, para conocer la evolución y desarrollo de las actividades que realizaron los centros en estudio, tanto económicas, respecto al número en su condición de activo o inactivo, al tipo de producción y/o prestación de servicio y, la regularidad de la presentación de sus informes.

Método deductivo - Inductivo, Se partió de concepciones generales sobre las teorías de la cultura y comportamiento organizacional, así como de la revisión de los procesos del desarrollo organizacional y, de los enfoques y modelos del trabajo en equipo, para luego inferir y contrastar a través los resultados de la observación y aplicación de la encuesta, por un lado, características, procesos del comportamiento individual, así como las competencias para la efectividad del personal de cada centro y; por otro, los factores que limitan el desarrollo del equipo de trabajo e influyen en el incremento o disminución de su rendimiento.

El método Analítico-sintético, Por su característica descriptiva y exploratoria, a través de este método se ha realizado la revisión ordenada del documental existente en archivos y, se han desarrollado y analizado en forma secuencial las características de la cultura organizacional y los elementos del trabajo en equipo, tomando en cuenta la interpretación de las variables e indicadores, para luego reunirlos y articularlos en resultados del comportamiento, actitudes y valores del personal directivo y administrativo de las unidades de análisis en estudio, y proponer estrategias que permitirán reforzar las competencias para la efectividad del trabajo en equipo permitiendo mejorar el desempeño de los centros y lograr los objetivos institucionales; para finalmente sintetizar los resultados a través de las conclusiones.

1.4.7 Técnicas e instrumentos de acopio de datos

Observación, ello orientó a verificar el cumplimiento de los planes y programas establecidos relacionados con los fines, objetivos y políticas institucionales.

Fichaje de fuentes secundarias: Permitió registrar y codificar información referidos a la bibliografía básica, de profundización y especializada relacionada con las teorías del comportamiento, cultura y desarrollo organizacional, así como de los enfoques y modelos de los equipos de trabajo.

Análisis documental, para complementar información se recurrió a solicitar la documentación y normatividad interna de la institución universitaria (UNC), y en particular del SGP contenidos en el Estatuto, Reglamento General, memorias institucionales y los respectivos planes de trabajo; utilizando como instrumentos, los diferentes tipos de fichas que la metodología recomienda para el proceso de investigación, y de esa manera obtener información precisa y actualizada, permitiendo construir evidencias objetivas.

Encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario elaborado a partir de los indicadores derivados de las variables, y fue aplicado al personal directivo y administrativo que labora en los centros productivos de la Universidad (apéndice 01).

Entrevista personal, orientada a establecer el contacto directo con los decanos, directores y/o administradores de dichos centros, con el fin de recoger la percepción testimoniada acerca del comportamiento individual y en grupo, así como las debilidades y fortalezas del personal dentro de su centro de labores.

1.4.8 Procesamiento de información y análisis e interpretación de resultados

Se realizó recurriendo a la estadística descriptiva: la información recopilada fue procesada en forma computarizada permitiendo que los datos obtenidos se presenten en forma ordenada. En este sentido el proceso se llevó a cabo con el uso del programa de cálculo Microsoft Excel, pues a través de él se logró clasificarlos y tabularlos; por

otro lado se utilizó el programa estadístico informático SPSS, estructurando una matriz en datos, para ingresar las características de las variables y códigos, analizando, sistematizando y procesando la información en estadísticos descriptivos y finalmente en frecuencias, que fueron analizados y descritos de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Cabe mencionar que para el diseño del cuestionario, en los niveles de respuesta se ha considerado la escala de Likert; la cual a través del criterio subjetivo permite medir las actitudes o comportamientos de las personas, utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro, para descubrir distintos niveles de opinión; está compuesta por cinco niveles (totalmente de acuerdo, acuerdo en ciertos aspectos, indiferente, desacuerdo en ciertos aspectos y totalmente en desacuerdo). Para la presente investigación se han considerado tres niveles, que miden el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado y de esa manera verificar el tipo de actitudes favorables, desfavorables o neutrales a las situaciones de ocurrencia en los centros productivos, por parte del personal directivo y administrativo de los mismos.

El análisis e interpretación de los resultados se presentan en cuadros, gráficos o relaciones de datos, para que tomándolos como base se pueda realizar el estudio que tiene como punto de partida la separación de todos los elementos que se consideran importantes, y servirán para responder a las cuestiones planteadas por la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Gutiérrez (1998), en su tesis de maestría “*Cultura Organizacional para el Logro de la Visión Estratégica de la UNCP – Huancayo*”, identificó que la visión estratégica está

orientada al enfoque cultural de las relaciones humanas, utilizando el sistema paternalista, practicado por directivos y funcionarios de la universidad. Asimismo evidenció que existe una clara desincronización en el sistema cultural de la Universidad Nacional del Centro del Perú; concluyendo que este sistema cultural no es compatible con el esquema estructural que requiere su proceso de planeamiento estratégico, y particularmente la visión estratégica de una “Universidad emprendedora” reflejando la existencia de una cultura organizacional débil o disfuncional por no concordar el potencial humano con el esquema socio estructural que viene implementando esta organización. Presentándose barreras culturales que corresponden a esquemas del sistema autoritario paternalistas, que son coincidentes con los estilos gerenciales predominantes, logrando un nivel de adaptación entre estos dos elementos. Las creencias básicas compartidas no concuerdan con las creencias necesarias para adaptarse a un entorno competitivo. Estas creencias en relación con su entorno son de sumisión; en cuanto a la forma que adopta la naturaleza humana consideran que el trabajador es malo, flojo e irresponsable; en cuanto a la naturaleza de las relaciones humanas, es de carácter individualista.

Alvares (2002), en su tesis de maestría “*La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes de la Eficacia del Instituto de Oftalmología*”, se trazó la idea de analizar la importancia de la cultura organizacional en la eficacia del personal del sector salud del Instituto de Oftalmología, se recurrió principalmente a revisión de diversa literatura y a la aplicación de un estudio observacional a los diferentes entes públicos que forman parte de la institución; en base a ello la investigación realizada logra concluir que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución antes mencionada; asimismo determina el clima organizacional de la misma. En base a los resultados obtenidos la investigación recomienda a la Dirección General de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los colaboradores que la integran.

Lozano (2002). Tesis para optar el grado de maestro “*La Eficiencia del Sistema de Abastecimiento y su relación con la Eficacia del Sistema administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca*”. La finalidad de esta investigación fue, establecer la relación que existe entre las variables seleccionadas; la investigación concluye que la relación entre la Eficiencia del Sistema de Abastecimiento y la Eficacia Institucional en la Universidad Nacional de Cajamarca se manifiesta en una asociación

positiva, ya que los niveles promedio de Eficiencia del Sistema de Abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca, son relativamente bajos, pero con una tendencia creciente en los años en estudio.

Chilon (2003), en su tesis de maestría “*Filosofía Gerencial y Buen Clima Organizacional para la conformación de Equipos de Alto desempeño en la Universidad Nacional de Cajamarca*”, se trazó el objetivo de explicar por qué la actual idiosincrasia de la Universidad Nacional de Cajamarca es tradicional; así como describir cómo es un buen clima organizacional para la conformación de equipos de alto desempeño, y presentar la propuesta de la nueva filosofía gerencial que permita establecer un buen clima organizacional. Esta investigación concluye que las actuales autoridades, carecen de capacidad de liderazgo, no se involucran en las jornadas académicas, se impone la jerarquía sobre la capacitación y producción intelectual, hay un acentuado dominio del grupo del entorno de la alta dirección, no hay incentivos a la producción intelectual, ausencia de motivación, y que los planes estratégicos y operativos carecen de una visión sistémica.

Vásquez (2003), en su tesis para optar el grado de maestro “*La Organización y Gestión de los Centros Productivos de Bienes y Prestación de Servicios de la Universidad Nacional de Cajamarca: Análisis y Propuesta*”, se concentra en mostrar la problemática de la organización y gestión de los Centros Productivos de bienes y prestación de Servicios de la UNC; así como la propuesta de un modelo; en la cual concluye que, la problemática de estos centros está caracterizada por: a) una falta de autonomía administrativa y económica-financiera originada por una dualidad en los niveles de decisión y control de los recursos; que los procesos de producción son comunes en los CP (manejo coyuntural), no existe información específica sobre los resultados de la actividad productiva (producción, venta e ingresos), b) La organización es del tipo funcional-formal, cuya dirección depende de la Facultad a la cual está asignado, c) De los modelos de organización y gestión estructurados por la teoría moderna el que más se ajusta para los Centros Productivos, es la de tipo horizontal y el trabajo en equipo, d) Creación de un órgano desconcentrado, para gestionar una nueva Unidad Ejecutora.

Organización Panamericana de Salud (2010), muestra los cuatro pilares fundamentales de un sistema de gestión: la producción, como la expresión operativa del cumplimiento,

los recursos o los insumos necesarios para generar productos, la eficiencia como un factor de relación de insumos y productos y los costos, como la expresión financiera del proceso, enmarcados todos en los objetivos institucionales y las metas de salud. Esta, es una metodología aplicada para el reconocimiento crítico de la realidad y la toma de decisiones estratégicas en la gerencia. Uno de sus objetivos es el incremento de la capacidad productiva de los servicios de salud para alcanzar mayores coberturas, aumentar su eficacia y alcanzar equidad en la distribución de los recursos para el sistema y la equidad en la prestación de los servicios de salud. Para esto es necesario concebir las instituciones prestadoras de servicios de salud como organizaciones productivas integradas por centros de costos o de producción cuantificables.

Libreros (2011), cuya tesis “*Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca*” (pre grado), tiene como propósito mostrar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Bienestar laboral. El Bienestar Laboral es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta, también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios. Con los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios de pregunta abierta se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos docentes, administrativos y otros servidores públicos.

Suing (2011), en su tesis “*Los centros de transferencia de tecnología y la gestión productiva como alternativas a la educación superior en América Latina, el papel de los valores en la comunicación dentro de la organización*”, muestra, dos dimensiones críticas de anclaje: El presupuesto: La pertinaz resistencia en considerar al presupuesto universitario un asunto de demanda hacia el Estado, en vez de gestionar ingresos a través de proyectos, asesorías, etc. Pero el presupuesto es más un problema de mentalidad que de dólares. La legislación: El miedo a la innovación y a las dimensiones de gestión de tipo empresarial, a la flexibilidad adaptativa, a la creatividad y a las

realizaciones concretas. Concluyendo que, se han concretado logros fruto del trabajo de los CITTES como la conexión satelital a internet y el cableado estructurado del campus universitario realizado por docentes- investigadores y profesiones en formación de la Escuela de Informática; así como el empoderamiento de los equipos de trabajo y la tarea de comunicar esos valores, y mantener una retroalimentación constante desde los niveles directivos a cada una de las instancias operativas que ha llegado a mantener el liderazgo.

2.4. BASES TEÓRICAS

2.4.1. Teoría General de Sistemas

Bertalanffy (1976), afirma, que una organización es un sistema de actividades coordinadas por dos o más personas de manera consciente e intencional. Por lo que solo existe cuando: a) hay personas capaces de comunicarse, b) las personas están dispuestas a actuar conjuntamente, y c) para obtener un objetivo común.

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente formadas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos y comunes; es decir, tienen un propósito definido; su planeación permite alcanzar algunos objetivos al menor costo y con el menor esfuerzo. De acuerdo con Bertalanffy, esta teoría, se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen, siendo sus objetivos: a) Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos, b) Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos, y, c) Promover una formalización de estas leyes.

La teoría de Bertalanffy supuso un salto lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología y en la construcción sobre la comunicación humana. Distingue tres niveles: Sistema (totalidad coherente, una familia); suprasistema (lo que rodea al sistema; amigos, vecindad, familia extensa); subsistemas (componentes del sistema).

Las características generales de los sistemas son: *Totalidad* (trasciende las características individuales de sus miembros); *Entropía* (tienden a conservar su identidad); *Sinergia* (todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y

en ocasiones al sistema); *Finalidad* (comparten metas comunes); *Equifinalidad* (las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales); *Equipotencialidad* (permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas); *Retroalimentación* (mantienen un constante intercambio de información); *Homeostasis* (todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable); *Morfogénesis* (todo sistema también se define por su tendencia al cambio).

2.4.2. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

Como teoría administrativa, es un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Sus raíces radican en la idea de una organización y un sistema social.

Chiavenato (1999), atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar: La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización; Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana; la realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano; la pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional; desarrollo y ampliación de la teoría administrativa. Siguiendo a *Chiavenato*, los diversos modelos, consideran básicamente tres variables: El Ambiente, la Organización, y el grupo social. La definición más acertada de DO: «Es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas a renovación organizacional»; la cual incluye significados como: Proceso de solución de problemas, Proceso de renovación, Desarrollo y fortalecimiento (Empowerment) de equipos, Investigación – acción. Se caracteriza por: la Focalización sobre la organización, Orientación sistemática, Agente del cambio, Solución de problemas, Aprendizaje experimental, Procesos grupales y desarrollo de equipos, Retroalimentación, Orientación situacional.

El proceso del DO, está basado en enfoques que comprenden ocho aspectos: Decisión de la gerencia de la empresa de utilizar el DO, diagnóstico inicial, recolección de datos, retroalimentación de datos y confrontación, Planeación de acción y solución de problemas, desarrollo de equipos, desarrollo intergrupales,

evaluación y seguimiento. Las etapas del DO, son: Diagnóstico, planeación de acción, implementación de la acción y evaluación.

2.4.3. Cultura Organizacional

Según Aguirre (1996:42), es el conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas. De allí la importancia de analizar las creencias, expectativas y principios fundamentales, compartidos por sus miembros. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta.

Chiavenato (1999), expresa que, es un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones. Y, concluye que es todo lo que identifica a una empresa de las demás ya que sus integrantes desarrollan un sentido de pertenencia gracias a los valores, normas, reglas, creencias, etc.

Morín, (1992): La cultura propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales, generando procesos sociales y regeneran la complejidad social adquirida por esta misma cultura.

No obstante, la definición más citada y que sigue vigente en la actualidad es la de Tylor (1871): Es la totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre, en cuanto miembro de una sociedad. (Tylor, 1871, Cfr. Aguirre, 2004:125).

Al considerar estas enunciaciones, la cultura puede ser entendida como una red de coordinaciones de emociones y acciones en el lenguaje, que configura un modo particular de entrelazamiento del actuar y el emocionar de las personas, empresas, que lo viven. Desde esta perspectiva es posible entonces, plantear propuestas para el

diseño de nuevos modelos de “intervención”, que generen procesos de sensibilización al cambio de la cultura de una organización.

La organización, es aquella, referida a: dos o más personas que colaboran dentro de sus límites definidos para alcanzar una meta común, en la cual están implícitas ideas como, una organización compuesta por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos⁵ y que las organizaciones persiguen metas. (*Hodge, B.J; Anthony, W.P; Gales, L.M. 1998*). Es decir, para que las empresas⁶ funcionen de manera eficiente y sea capaz de lograr el éxito, deben atraer, retener y motivar a las personas apropiadas. Pero ¿por qué las personas se organizan o forman equipos?, porque es una forma de lograr lo que un individuo no podría hacer por sí solo. Se logran objetivos que un solo individuo no podría.

La historia ha enseñado que en tiempos en los que el hombre primitivo, tenía que trabajar en equipo para poder cazar⁷ y sobrevivir. De hecho y en concordancia con lo anterior, saber por qué las personas forman equipos se resumen en dos categorías (*Stewart, Manz y Sims. 2003*), la primera, por la capacidad de lograr cosas que individualmente no se pueden, y la segunda en la realización de tareas, para satisfacer necesidades sociales.

2.2.3.1 Elementos de la Cultura Organizacional: Son representados gráficamente como una pirámide que se apoya en la base, o como un iceberg que oculta una importante parte hundida, esto último es lo que denomina *Schein (1988)*, como presunciones básicas, y es considerado como la esencia en sí de la Cultura Organizacional. Para analizar su entidad, los autores toman como punto de partida un esquema de tres niveles: “presunciones básicas”, “valores”, y “artefactos”, es decir, entre un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable. Para el autor, las presunciones básicas son “lo que la cultura realmente es”, lo demás son manifestaciones de la cultura organizacional: “A mi juicio, el término “cultura”

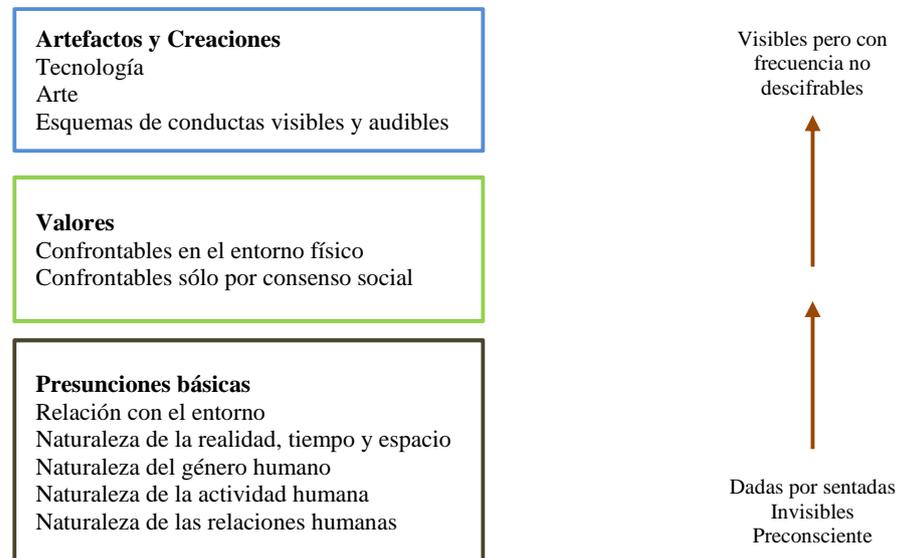
⁵ Es decir que cada uno de los trabajadores sean especialistas en un determinado tema. Esta noción primero planteada por el notable economista Adam Smith en su libro “*Adam Smith y la Riqueza de las Naciones*”. Para Adam Smith la división del trabajo es la principal fuente de crecimiento y desarrollo de un país (que aplicado a una organización, implica los mismos resultados) debido a que aumenta la habilidad de un trabajador al dedicarse a un número pequeño de operaciones.

⁶ En este caso específico: “Centros Productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca”

⁷ Estas escenas son explicadas en la historia universal, pues los hombres primitivos cazaban animales que sobrepasaban su tamaño y fuerza en comparación a ellos, es por ello que se unían y trabajaban en equipo para poder matar a su presa usando diferentes tipos de herramientas.

debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa.” (Schein, 1988: 30) (Ver figura 1)

Figura 1. Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Schein (1988: 30)

Para distinguir estos tres niveles al momento de considerar los contenidos culturales de las organizaciones, Peiró (1990: 159-160) propone lo siguiente:

1. Un nivel observable, referido a productos de la cultura. Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.
2. Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
3. Nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas: Esta última posición coincide con Schein (1988) cuando afirma que la cultura hace referencia al “[...] nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno [...]”. Este nivel más profundo ha de distinguirse de los ‘artefactos’ y ‘valores’, en la medida en que éstos son

manifestaciones en niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura” (Schein, 1988: 23). Así pues, para Schein y para Peiró, los fenómenos culturales de los niveles más superficiales no son la cultura, sino su reflejo.

Al hilo de esto Aguirre propone cinco elementos básicos de la cultura, secuenciados de abajo hacia arriba: etnohistoria, creencias, valores, lenguajes y productos. Estos, responden, a los tres “niveles” de la CO que propone Schein:

- Nivel fundante: etnohistoria y creencias.
- Nivel organizador: valores y comunicación.
- Nivel exterior: productos.

Estos elementos son fundamentales y portadores de identidad cultural, ya que, o ha estado centrada en la imagen o marca exterior de la empresa a través del producto, o responde al concepto de Schein de las presunciones básicas. No obstante, es un concepto importante, pues, es como la síntesis de los cinco elementos básicos, a través de los cuales se manifiesta esta identidad y diferenciación cultural (competitiva) de la organización.

Entonces, las presunciones básicas son el fundamento esencial de la cultura: lo que es realmente y, los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. “A estas se les da el calificativo de ideas rectoras, teorías en uso, principios básicos o visiones rectoras; es indudable que constituyen elementos fundamentales de la cultura emergente de la empresa.” Schein (1988:30).

2.2.8 Comportamiento Organizacional

Hellriegel (2009), es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Sus aspectos principales son:

Características del individuo (creencias, valores y personalidad): *procesos* del individuo (la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control); *características del grupo* (tamaño, composición y propiedades estructurales); *procesos del grupo* (toma de decisiones y liderazgo);

procesos y prácticas de la organización (establecer metas, evaluación, retroalimentación, recompensas y desempeño, rotación, ausentismo y el estrés).

El proceso de percepción: Es el que siguen las personas para seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información que les llega del mundo que las rodea. Los empleados están expuestos constantemente a una diversidad de información, la cual se procesa en su mente y se organiza para formar conceptos relacionados con lo que se siente o se experimenta. Las palabras clave de esta definición son seleccionar y organizar. Todas las personas ponen atención selectiva en algunos aspectos del entorno e ignoran selectivamente otros.

Motivación: Representa las fuerzas que operan en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Si los motivos de los empleados influyen en su productividad, la tarea de los directivos, es canalizar de manera efectiva los aspectos que motivan para que alcancen las metas de la institución. La motivación no es igual al desempeño. Los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo, o si las condiciones de trabajo son poco favorables. Pero, es un factor fundamental para el desempeño.

Toma de decisiones gerenciales y éticas: Las decisiones y las conductas tienen un fundamento básico de conceptos, principios y reglas éticas. La competencia ética implica conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar valores y principios que diferencian lo correcto de lo que no lo es cuando se toman decisiones y se eligen conductas. Lo ético influye en las decisiones que los empleados toman todos los días. Por lo mismo, estos experimentan dilemas éticos.

Liderazgo: Proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. Los atributos clave del liderazgo son: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles. En contraste con ser un líder, un gerente tradicional dirige, controla y planea el trabajo de otros y es responsable de los resultados. Los gerentes efectivos le proporcionan cierto grado de orden y

consistencia al trabajo de sus empleados. Para que un directivo sea efectivo, debe exhibir los atributos del *liderazgo* y/o la administración en varias situaciones.

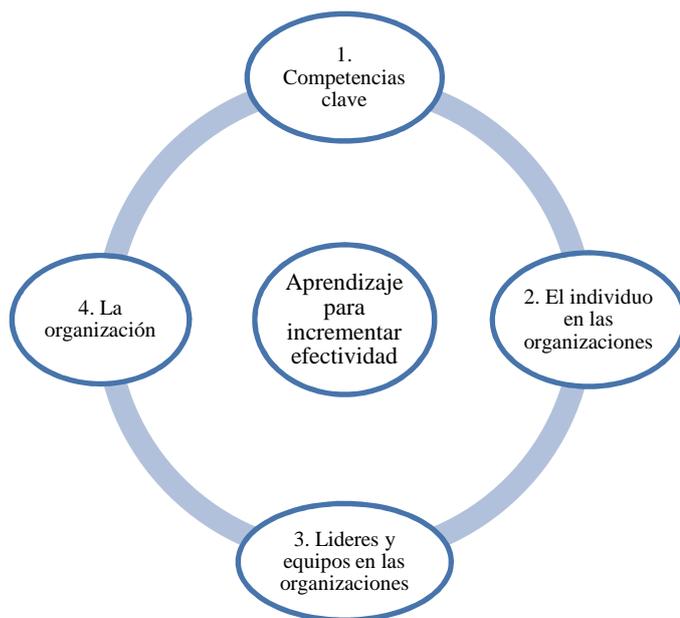
Establecimiento de Metas y Sistemas de Recompensa: Es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchan por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la institución. Este proceso es una herramienta motivacional para afectar el desempeño de los empleados, y está basado en cuatro aspectos motivacionales: atención directa a las metas; las metas regulan el esfuerzo; aumentan la persistencia y, fomentan programas de estrategia y de acción.

Desempeño: Es probable que éste sea bueno cuando: se han establecido metas desafiantes; están presente los moderadores (capacidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea); y, están operando los mediadores. Para evaluarlo se pueden utilizar tres clases de indicadores cuantitativos: las unidades de producción o la calidad (cantidad producida o número de errores); el dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas) y el tiempo (asistencia y puntualidad para cumplir con fechas límite). Cuando no existen medidas o no son las adecuadas, se pueden utilizar metas cualitativas (satisfacción del cliente, trabajo en equipo) como indicadores: $\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} * \text{motivación})$.

Estrés: Es el nerviosismo, la sensación de ansiedad o la tensión física que se presentan cuando un individuo piensa que las exigencias que pesan sobre él son muy *superiores* a su capacidad para enfrentarlas. Esta concepción común del estrés se denomina estrés negativo. Los estresores *son exigencias* físicas o psicológicas impuestas por el entorno y que llevan a una condición de estrés. Estos elementos adoptan diversas formas, pero todos ellos tienen algo en común: producen estrés o pueden producirlo si la persona considera que representan exigencias superiores a su capacidad para responder a ellas.

La capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno determinará su efectividad a largo plazo. El modelo para aprender acerca del comportamiento organizacional tiene cuatro componentes:

Figura 2: Modelo de aprendizaje para la efectividad



Fuente: Hellriegel y Slocum (2009).

El individuo en las organizaciones: Todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa frente a otras. Un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamiento de otros, entiende qué cosas afectan su comportamiento propio. Para incrementar la efectividad es fundamental entender al individuo. Los factores internos (capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores) y externos (sistemas de recompensas, grupos y equipos, estilos de liderazgo, cultura de la organización y su diseño) dan forma al comportamiento de una persona en su trabajo.

Líderes y equipos en las organizaciones: Una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola. Pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otros. Cada persona nace dentro de una familia, practica su credo religioso en grupo, trabaja en equipos y juega en grupo. Gran parte de su identidad se fundamenta en la forma en que otras personas y grupos la perciben y la tratan. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva.

La organización: La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está del todo bajo el control de los gerentes. Para trabajar con efectividad, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño

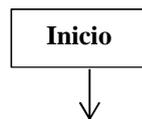
organizacional. Las personas ingresan en las organizaciones para trabajar, ganar dinero y perseguir las metas de sus carreras. La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados.

Competencias clave: identifica a los individuos que poseen o pueden desarrollar las competencias clave y les brinda oportunidades desafiantes para aprender.

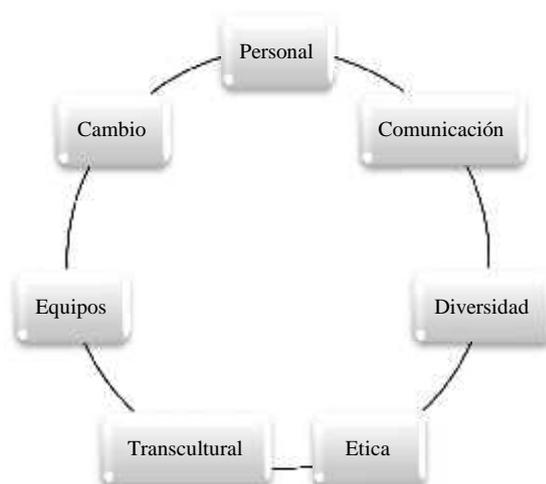
2.2.9 Competencias para la efectividad⁸

Una competencia, es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva. Son siete competencias que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización. Estas son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no solo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo:

Figura 03: Competencias clave para la efectividad



⁸ La administración del cambio implica a adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados. Dinámica de cambio organizacional a través de estrategias básicas que mejore la efectividad de la organización.



Fuente: Hellriegel y Slocum (2009)

- *La competencia personal:* incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar las fortalezas y debilidades propias de una persona, para establecer y perseguir metas profesionales y personales, equilibrar la vida laboral y la personal, y participar de manera activa en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas. Esta competencia sustenta a las otras seis. Para dominarlas, se necesita un proceso de aprendizaje que dura toda la vida y la administración de la carrera.
- *La competencia para la comunicación:* incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para transmitir, recibir y entender datos, información, pensamientos y emociones, de forma no verbal, verbal, auditiva, electrónica y demás. Los componentes centrales de esta competencia son describir, escucha activa y cuestionar, así como la comunicación no verbal, verbal y escrita. Esta competencia es como el sistema circulatorio del cuerpo, en el sentido de que nutre y transporta información a las otras competencias.
- *La competencia para la diversidad:* incluye características únicas del individuo y de los grupos, las cuales actúan como posibles fuentes de fortaleza de la organización. Sus componentes se relacionan con un marco de seis categorías primarias de la diversidad: edad, raza, etnia, género, las capacidades y cualidades físicas y la preferencia sexual. Las categorías secundarias son la educación, los antecedentes laborales y las creencias religiosas. Estos tipos de diversidad son importantes porque con frecuencia reflejan diferencias en las perspectivas, los

estilos de vida, las actitudes, los valores y los comportamientos. La forma en que los gerentes y los empleados acepten y respondan a la diversidad influye en la efectividad de la organización.

- *La competencia ética:* incluye los principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y se eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal. Los gerentes y los empleados con frecuencia experimentan dilemas éticos; es decir, situaciones en las cuales el individuo o el equipo deben tomar una decisión que implica muchos valores.

- *La competencia transcultural:* incluye las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas (incluso dentro de la misma organización). La cultura de los individuos influye en sus percepciones, comunicación, decisiones y conductas. Con frecuencia, la cultura propia influye en la creación de estereotipos negativos arrasadores respecto a personas pertenecientes a otras culturas.

- *La competencia en equipos:* incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los grupos, de modo que alcancen las metas de la organización. Hace hincapié en que se debe reconocer el potencial para las diferencias en los individuos y los equipos.

- *La competencia para el cambio:* incluye los conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan los empleados y los gerentes para cambiar a las personas, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de una persona. Las nuevas tecnologías son una de las fuentes primarias de cambio, el cual crea un estado blur (con bruma). Internet es uno de los principales instrumentos que facilitan la posibilidad de incrementar la efectividad de la organización.

2.2.10 Trabajo en Equipo

Al referirse a un equipo, a menudo se lo relaciona con un grupo, por lo que con frecuencia ambos se utilizan indiscriminadamente. Por ello, es necesario hacer una

distinción entre equipos y grupos de trabajo. En este contexto, Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000) refieren que la diferencia más saliente entre estos radica en el hecho de que en un grupo de trabajo todos los integrantes contribuyen en calidad individual, preocupados por sus propias responsabilidades, metas y objetivos; mientras que en los *equipos de trabajo*, además de los resultados individuales, es posible observar lo que el autor denominó “productos colectivos de trabajo”, que vienen a ser la representación del aporte conjunto de todos los integrantes del equipo de la que no se pueden distinguir los esfuerzos de cada persona por separado.

Un grupo de trabajo, está compuesto de personas que interactúan para ejecutar acciones con el fin de alcanzar las metas de una organización. En él, predomina la lógica tradicional de mantener la responsabilidad individual, sin interdependencia, como signo de competitividad y profesionalidad; opuesto a ello, el *equipo* está formado por estos grupos reales que comparten objetivos en una cultura de valores con participación, interdependencia e interacción de aprendizajes tomando decisiones con compromisos al logro de metas comunes: "Un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables." (French 1995:172).

Los autores manifiestan, lo que caracteriza una *dinámica de grupo* es que existe sólo el interés común. El responsable determina distribuir el trabajo en partes iguales, el cual, se muestra en un informe general. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto. El equipo, al contrario, tiene una meta definida. Se distribuye en base a habilidades y capacidades o permitiendo el desarrollo de éstas y nuevas competencias. Cada miembro está en comunicación con los demás para asegurar resultados. El responsable es el nexo permanente para organizar y mostrar los avances parciales como los finales a todo el equipo. (Rebeca Ríos. PUCP 2004:54).

Muchos autores plantean que, para que una organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "*trabajo en grupo*" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace

"trabajo de equipo". Tanto los grupos como los equipos de trabajo, presentan características propias.

Tabla 2: Características de los Grupos y Equipos de Trabajo

Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
) Liderazgo fuerte e individualizado.) Liderazgo compartido
) Responsabilidad individual) Responsabilidad individual y colectiva.
) La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación.) La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
) Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.) Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
) Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.) Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
) El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.) El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
) Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.) Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
) Se encuentra centrado principalmente en la tarea.) Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
) No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.) Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. Elaboración del Investigador.

Para definir específicamente a los *equipos de trabajo* tenemos que partir de la definición de equipo siguiendo a *Maxwell (2001)* quien señala que es posible encontrar equipos en el corazón de todos los grandes logros ocurridos en la historia hasta ahora. No obstante, siguiendo a *Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000)*, un equipo es una realidad simple, que posee características particulares que combinadas, convierten al equipo en una unidad de desempeño de mucho poder y versatilidad. Estas características, agrupadas en una definición serían “un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

2.2.6.1 Características Generales de los Equipos: Según muchos autores, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas,

deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones. En los equipos eficientes, debe existir:

i) *Ambiente de Apoyo*: Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

ii) *Claridad del Papel*: Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

iii) *Metas Superiores*: Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

iv) *Liderazgo Adecuado*: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesario la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder – equipo de trabajo.

2.2.6.2 *Desarrollo del Equipo*: El proceso de desarrollo pasa por cinco etapas. Cada equipo pasa por todas las etapas, en ese orden o en uno diferente:

- *Etapa de formación*: Sucede cuando un grupo de personas se unen para sacar adelante un objetivo. En muchas ocasiones, apenas se conocen entre sí y no saben lo que se espera de ellos ni cómo deben realizar su tarea. Todos los miembros del equipo tienen una buena actitud, empiezan a conocerse y a compartir información y se comienza a sentir confianza y comodidad con los otros integrantes. Además, cada persona llega con sus problemas, sus intenciones, que pueden llegar a generar conflicto con los problemas y las intenciones de sus compañeros.

- *Etapa de Tormenta*: En esta etapa, empieza a surgir el conflicto, se le denomina tormenta y ocurre cuando surgen desacuerdos entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos, conciliar otros. También salen a flote los desacuerdos sobre procedimientos y roles de cada uno de los participantes. Aquí no son muy placenteras las relaciones interpersonales. El conflicto no es malo por sí mismo,

a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos, lo importante, es no centrarse solamente en las diferencias individuales.

▪ *Etapa de Establecimiento de Normas:* En esta etapa, los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Se corre el riesgo de que los integrantes, empiecen a callar sus comentarios para no sentirse censurados por no estar "jugando en equipo", para evitar esto, se debe tener clara la forma de discutir cada alternativa y decisiones que se tomen. Las normas establecidas son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de los miembros del equipo, sobre el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales.

▪ *Etapa de desempeño:* Ocurre cuando se empiezan a lograr los objetivos propuestos. Ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo.

Habiendo visto las diferentes etapas por las que atraviesa un equipo, veamos ahora uno de los procesos más importantes desarrollados a lo largo de todas las etapas:

La socialización: Se da cuando cada uno de los miembros de un equipo aprende la forma de ser que se necesita para ser o continuar siendo miembro de un equipo. Ésta se da en tres partes:

(1) Anticipación: los futuros miembros de un equipo se imaginan cómo será pertenecer a ese equipo, cómo será cada una de las personas que lo integran, cómo se darán las relaciones, qué se considerará aceptable y qué no.

(2) Adaptación: los participantes se ven envueltos por las actividades cotidianas del equipo y es cuando se desarrollan las relaciones interpersonales y se adoptan los diferentes roles que cada uno va a desempeñar.

(3) Aceptación: en ella, cada uno cumple con su rol y la conducta esperada dentro del equipo. Aquí se fortalecen los vínculos con los otros integrantes y crece el sentimiento de compromiso.

A la par con la socialización, está la ***influencia*** y el ***poder*** que puedan tener unos miembros respecto a otros. Se han identificado cinco bases de este poder: de ***recompensa***, se da cuando uno de los miembros está en capacidad de ofrecer a los

otros miembros algo que ellos quieren o necesitan, por ejemplo, el reconocimiento y la aprobación social; *coercitivo*, viene de la capacidad que tenga uno de los miembros para castigar, por ejemplo, las amenazas de expulsar a alguien del equipo; de *referente* lo tiene aquel a quien los otros miembros respetan y quieren, lo tiene aquella persona a quien todos quisieran imitar o con quien prefieran relacionarse; de *experto* está asociado con el conocimiento, con habilidades especiales y capacidad para ciertas cosas; *legítimo* tiene que ver con quien tiene autoridad, este derecho viene de un nombramiento o de una elección como líder del equipo. Aquí, el poder que tiene sobre los otros, no viene de características personales, sino del papel que cumple en el equipo.

Cada tipo de estrategia tiene tanto beneficios como problemas, ya que pueden alterar el clima del grupo, pueden generar desconfianza, agresión o confrontación. Estos problemas pueden ser superados si las reglas del equipo están orientadas a la solución positiva de las diferencias.

Lo anterior nos lleva a tratar el tema del **conflicto** al interior de un equipo de trabajo. Algunos equipos pareciera que en lugar de lograr metas y resolver problemas, se dedican a crear más problemas de los que se pueden resolver. Algunos conflictos nacen de la incompatibilidad de caracteres y rara vez pueden terminar en algo benéfico. Otros vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada miembro de un equipo, tanto para sí como para el equipo. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto, generalmente, el conflicto de tipo afectivo se da en la etapa inicial y el conflicto de tipo cognitivo se da cuando el equipo está encaminado a la consecución de su objetivo. Cada equipo tiene diferentes formas de solucionar sus conflictos. Una de estas formas es la **evasión**, que consiste en negar las diferencias y dejar pasar. Otra solución es la **imposición**, es decir, cuando uno de los miembros es obligado a cambiar de posición. Otro método es el **acuerdo**, donde se requiere que quienes tienen el conflicto hagan concesiones. Un último método es la **negociación** integradora, que busca encontrar una solución donde todos ganen.

En todos los equipos surgen diferentes formas de liderazgo. Cada persona dentro de un equipo, puede manifestar su liderazgo en algún momento. Para resumir, se han identificado cuatro formas de manifestación:

) El **fuerte**: aquel que imparte órdenes e instrucciones a los demás miembros del equipo, este tipo de líder produce sumisión y se basa en el miedo.

) El **negociador**: aquel que crea una relación de intercambio y está orientada a la entrega de recompensas, materiales o simbólicas, a los demás miembros. Genera una sumisión deliberada en busca de la recompensa.

) El **héroe visionario**: es inspirador, carismático, tienen gran capacidad de comunicación y logran transformar las expectativas de los miembros del equipo.

) El **superlíder** se enfoca en el desarrollo y crecimiento de los demás miembros del equipo, fomenta la iniciativa y la responsabilidad del grupo.

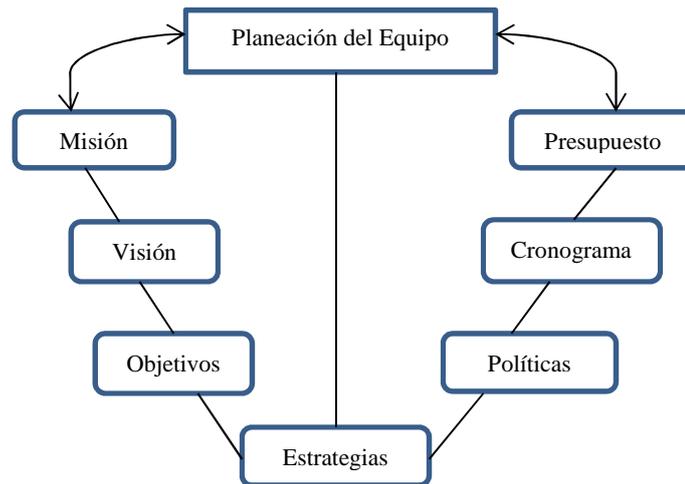
Otra forma de clasificar los diferentes estilos de liderazgo y su influencia, es la que cataloga a los líderes como opresor, constructor de poder, con y sin delegación de autoridad: El líder opresor utiliza la coerción y el castigo, toma decisiones sin consultar al equipo, genera sumisión y escepticismo, lo que lleva a que el equipo sea dócil a los intereses del líder. El líder que no delega su autoridad impone sanciones y se distancia de su gente, esto lleva a que al equipo le falte dirección y exista la lucha de poderes, creando equipos enemistados.

El líder que delega poder es colaborador, moldea, extiende límites. A este líder el equipo le responde con autodirección y propiedad. El resultado es un equipo con autoliderazgo, ya que controlan el trabajo que se hace y cómo se lleva a cabo. El líder constructor de poder guía, motiva, refuerza, en otras palabras, construye una cultura. Con un líder de estas características, los integrantes del equipo desarrollan sus habilidades y aprenden, dando como resultado equipos autodirigidos que controlan la forma en que se hace el trabajo.

Los equipos son herramientas y, como tales, tiene cada uno sus propios fines, sus propias características, sus propios requisitos, sus propias limitaciones. El trabajo en equipos no es ni “buena” ni “deseable” – es un hecho. Donde quiera que las personas trabajen juntas o jueguen juntas lo hacen como equipo. Qué equipo utilizar para un determinado propósito es una decisión crucial, difícil y arriesgada, que es todavía más difícil de deshacer. Las administraciones todavía ni han aprendido cómo tomar esa decisión.

2.2.6.3 *Planeación de Equipos Humanos*: De acuerdo con Louffat (2013), se convierte en el primer elemento del proceso administrativo, busca definir lo que es el equipo en un momento determinado y lo que pretende concretar en el futuro. Sirve como norte, horizonte para determinar que lograr, como hacerlo en plazos establecidos y con cuales recursos.

Figura 04: Planeación del equipo



Fuente: Louffat (2013)

a) *Misión, Visión y Objetivos del Equipo*: La **misión**, busca definir cuál es la razón de ser de un equipo, por qué y para qué existe, cuál es su cometido esencial; asimismo debe establecer que ventajas competitivas diferenciadoras ofrece para satisfacer a sus stakeholders⁹ internos y externos y cumplir así su misión; la **visión**, es la proyección de la misión para el futuro, es decir, para un tiempo posterior a la creación o el origen de la empresa, se la puede mantener a lo largo del tiempo, o modificarla; el **objetivo**, busca definir de forma concreta y cuantificada aquello que debe lograr el equipo en un periodo que por lo general se relaciona con el largo plazo, para un planeamiento estratégico; para el mediano plazo, para un planeamiento táctico, y con el corto plazo, para un planeamiento operativo. Todo objetivo debe basarse en la misión previamente establecida.

b) *Estrategias del Equipo*: La estrategia determina y analiza cuales son las opciones, las alternativas o los caminos posibles para consolidar y hacer realidad la misión, la visión y los objetivos previstos. Estas opciones deberán ser evaluadas

⁹ Grupos de interés que serían afectados de manera positiva o negativa por los éxitos y los fracasos del equipo.

o ponderadas respecto a sus pros y contras. Para determinar la mejor opción se desarrolla un proceso de diseño de cuatro matrices de planeación (David, 2008: Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE); Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI); Matriz de evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA); Matriz de evaluación de opciones estratégicas (matriz EOP).

c) Políticas del Equipo: Son las normas directivas o guías que contextualizan las acciones y el comportamiento de los equipos y sus integrantes. Establecen el marco de referencia que las decisiones no pueden rebasar. Deben ser oficializadas. Dan directriz a la administración del equipo, como las estrategias, las estructuras, las metodologías operacionales, los recursos financieros, materiales o humanos.

d) Cronogramas de Equipos: Herramienta que permite establecer detalladamente las etapas que deberán transitarse en un periodo determinado para alcanzar los resultados esperados. Estos pueden ser secuenciales o simultáneos, fijando fechas límite razonable, es decir realizar las tareas planeadas en los plazos adecuados sin afectar la eficacia y eficiencia de las actividades.

e) Presupuesto del Equipo: Es la estimación o cálculo de los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento del equipo (administrativos, materiales, financieros, humanos, capacitación).

2.2.6.4 Dirección y Control de Equipos Humanos:

a) Dirección: Vela por las buenas relaciones de convivencia entre los integrantes, los cuales practican lo planeado y organizado. Cada quien tiene sus propios valores, personalidad, actitudes y comportamientos. La persona que dirige un equipo deberá aplicar técnicas (liderazgo, comunicación, motivación, negociación) que permitan asegurar un adecuado clima de confianza, sinergia y resultados validos tanto para el equipo como para cada integrante, de:

❖ Liderazgo de Equipos: Es un proceso de interrelación e influencia entre un líder y sus liderados. Esta puede deberse a diversas fuentes de poder, como: coerción, recompensa, legitimidad, carisma o competencia.

❖ **Motivación de Equipos:** Es el resultado de factores, variables, razones o situaciones que influyen en el comportamiento personal y del equipo. Para motivar a los integrantes, el líder debe conocer a cada uno. Una propuesta respecto a la motivación es la jerarquía de necesidades de Maslow (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización), y de Herzberg, el cual sitúa su propuesta en el contexto laboral (factores extrínsecos e intrínsecos).

❖ **Comunicación de Equipos:** Es la clave para que las personas se comprendan y puedan convivir a pesar de sus diferencias. La comunicación interpersonal significa que los seres humanos inician, mantienen, modifican, consolidan, distorsionan, deterioran y terminan sus relaciones comunicándose; un equipo de trabajo sin duda es un fenómeno de comunicación. Lozada (2005: 45), tomando como referencia a Senge, la comunicación puede producirse en dos modalidades: el diálogo y la discusión.

❖ **Conflictos y Toma de decisiones en los Equipos:** *Los conflictos* al interior de los equipos son un tema polémico por naturaleza. Algunos piensan que no debe haber conflictos, mientras que otros sostienen que si los hay pueden convertirse en un factor positivo en la vida de los equipos. Evitarlos sólo conduce a situaciones, conformistas, de posturas obvias y acuerdos superficiales que pueden conducir a adoptar las primeras soluciones que se presenten sin considerar otras que quizá sean mejores. Los niveles de cooperación y asertividad en la solución de conflictos son: evasivo, complaciente, comprometido, competitivo, colaborador. El proceso de *toma de decisiones* en equipo, tiene la ventaja de ofrecer un conjunto amplio de perspectivas y generar mayor comprensión y aceptación de las decisiones adoptadas. Las posibilidades son: decisión por unanimidad, por mayoría simple, por mayoría calificada, con voto dirimente y por consenso.

b) **Control:** Permite evaluar el desempeño alcanzado por cada integrante y por el equipo como un todo dentro del periodo establecido y según el nivel organizacional que corresponda. Para determinar el grado de eficacia y eficiencia

que se ha logrado, se requiere contar con indicadores que sirvan como parámetros de medición.

❖ **Indicadores de Equipos:** Es un cuantificador real de toda acción administrativa, sea previa (antes de que suceda), concurrente (en el momento en que sucede) o posterior (después de que sucede), en cualquier ámbito y nivel jerárquico empresarial. En el caso de equipos es posible proponer un sin número de indicadores que correspondan sin distinción a los niveles que se han mencionado antes, como: de planeación; de organización; de dirección; de control; de procesos de personal aplicados a equipos.

2.2.7 Sistema de Gestión Productiva de la Universidad Nacional de Cajamarca (SGP - UNC)

2.2.7.1 Normatividad, criterios y atribuciones del SGP: La Universidad Nacional de Cajamarca, cuenta con una Unidad de Gestión (UG), conformado por el Directorio del Sistema de Gestión Productiva (DSGP), y las Unidades Operativas (UO), integrado por los Centros Productivos. Se rige por la constitución, la Ley Universitaria, el Estatuto, el Reglamento General y su Reglamento específico:

Ley N° 23733 “Ley Universitaria” y sus modificatorias.

Resolución Rectoral N° 31199-95-UNC de fecha 17 de Julio de 1995, que aprueba el “Estatuto de la Universidad Nacional de Cajamarca” y sus modificatorias.

Resolución Rectoral N° 0001-96-UNC de fecha 08, de Enero de 1996, que aprueba el “Reglamento General de la Universidad Nacional de Cajamarca” y sus modificatorias.

Resolución Rectoral de Consejo Universitario N° 1793-2002-UNC de fecha 11 de Noviembre del 2002 que aprueba el Reglamento del Sistema de Gestión Productiva de la UNC. y Lineamientos de Política Remunerativa para los Centros Generadores de Recursos UNC.

Ley N° 28411 “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”.

Ley N° 28652 “Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal

El SGP – UNC, es el conjunto de principios, normas jurídicas, técnicas, órganos administrativos y demás elementos vinculados por el objetivo de gestionar y generar recursos económicos, financieros y tecnológicos para el cumplimiento de los fines y funciones de la Universidad, así como de administrar su patrimonio, bienes, recursos, programas, actividades, órganos y unidades en forma tal que se obtenga de ellos la más alta productividad, según su naturaleza. El SGP, coadyuva a la actividad académica universitaria, y se rige por los *critérios* siguientes:

- ✓ Visión empresarial de los órganos, unidades, programas y actividades de producción de bienes y prestación de servicios, cuyo objetivo prioritario es la generación de utilidades.
- ✓ Administración autosostenible de los programas, actividades y unidades autofinanciadas.
- ✓ Conducción rentable del patrimonio, bienes, recursos, programas, actividades, órganos y unidades, priorizando y fortaleciendo su productividad administrativa, académica, económica y tecnológica, según su naturaleza.
- ✓ Orientación hacia el autosostenimiento de la gestión integral de la UNC.
- ✓ Promoción permanente de los CP que fomenten la competitividad empresarial, la transferencia de tecnologías y el desarrollo integral de la sociedad.

Al SGP, lo gerencia el directorio de CP, que tiene como *atribuciones*:

- ✓ Proponer las políticas de gestión productiva, ante el Rector, así como conducir y supervisar su ejecución, una vez aprobadas por el Consejo Universitario o por el propio Rector, según sus competencias.
- ✓ Conducir y supervisar la gestión de los centros de producción de bienes y prestación de servicios.
- ✓ Dictaminar, asesorar y supervisar los programas y actividades productivas, autofinanciadas o que, generen o recauden recursos económicos.
- ✓ Asesorar y supervisar las actividades económicas de los órganos y unidades que brinden servicios autofinanciados o que, de cualquier otra forma, generen o recauden recursos económicos.

- ✓ Asesorar y supervisar la conducción productiva del patrimonio, bienes, recursos, programas, actividades, órganos y unidades.
- ✓ Centralizar la información de la gestión productiva, en coordinación con la Oficina General de Economía, dando cuenta al Rector.
- ✓ Informar, ante el Rector, en forma periódica, los resultados de la gestión productiva de la Universidad.

El SGP, de la Universidad tiene la *organización estructural y funcional* siguiente:

A. Órgano de Alta Dirección: Directorio del Sistema de Gestión Productiva Universitaria

1°) Secretaria

B. Órganos de Asesoramiento

Secretaria de Asesoría Legal y Normativa

Secretaria de Planeamiento y Supervisión

C. Órganos de apoyo

Secretaria Administrativa

1°) Personal, Promoción y desarrollo

2°) Finanzas, Contabilidad y Logística

3°) Marketing, comercialización y control de calidad

D. Órganos de Línea

Centros de prestación de servicios

Centros de producción agropecuaria

Centros de producción industrial

2.2.7.2 Elementos del Sistema de Gestión Productiva:

a) Naturaleza del Directorio del Sistema de Gestión Productiva: Alta Dirección en el SGP de la Universidad Nacional de Cajamarca, el mismo que procesa, determina, ejecuta, evalúa y aprueba la Gestión empresarial con injerencia en: Vigilancia, supervisión y control en el manejo de los recursos; evaluación de los resultados obtenidos y, remoción o ratificación de los cargos

directrices de los CP, en mérito a la efectividad en la gestión gerencial. El Plan de Trabajo, comprende a los miembros del Directorio, personal administrativo y a los CP de la UNC.

La *MISIÓN*: “Somos una organización de Gestión Productiva con características de eficacia socio – empresarial universitaria; aplicando los avances de la ciencia, tecnología y valores éticos, con una actitud de adaptación a los cambios e innovación que el mercado competitivo exige”.

La *VISIÓN*: “Organización Socio – Empresarial Universitaria, líder en la gestión competitiva de la producción de bienes y prestación de servicios, para satisfacer las necesidades del mercado regional, nacional e internacional”.

b) *Objetivos y Actividades del DSGP - UNC*: La oficina de gestión productiva, cuenta con un plan de trabajo, elaborado por el directorio, para el periodo Enero – Diciembre 2006, en el cual se plantearon objetivos y actividades:

Objetivos:

- ✓ Lograr capacidad de gestión, dirección y decisión como órgano representativo del Rectorado.
- ✓ Propiciar la creación, reestructuración y reordenamiento de los CP como una acción de naturaleza empresarial y académica.
- ✓ Definir y establecer los mecanismos de funcionamiento económico, financiero, contable, y logístico de todo CP, acorde con los sistemas gubernamentales.
- ✓ Brindar los lineamientos y políticas a los centros productivos con el fin de que logren posicionarse en el mercado local y regional, cubriendo las demandas de bienes y servicios de la comunidad en forma competitiva.
- ✓ Supervisar y controlar el accionar de los centros productivos, como SGP de la Universidad.

Actividades:

- ✓ Realizar visitas del directorio y equipo técnico, a cada centro productivo.
- ✓ Realizar y/o completar el diagnóstico y evaluación de los centros productivos.

- ✓ Participar en la Comisión de Reforma Estatutaria y Reglamento General de la UNC, a través de propuestas relacionadas al DSGP.
- ✓ Compatibilizar el Reglamento General del SGP con el nuevo Estatuto y Reglamento General de la UNC.
- ✓ Implementar las políticas establecidas en el Reglamento General del DSGP – UNC, a cada uno de los centros productivos.
- ✓ Direccionar la elaboración e implementación de los procedimientos operativos y administrativos en los CP, bajo criterio Gerencial Competitivo.
- ✓ Implementar instrumentos de Supervisión y Control en los centros productivos.
- ✓ Realizar tres talleres relacionados con: Planificación, Aspecto Contable y Financiero; Gestión Administrativa, Supervisión y Control; Capacitación técnica - productiva con algunos centros productivos.
- ✓ Seguimiento y evaluación del presupuesto de los centros productivos, a nivel de ingresos y gastos, con el establecimiento de prioridades.
- ✓ Distribución de utilidades de los, de acuerdo a lineamientos de la Alta Dirección y de la normatividad vigente.
- ✓ Evaluación de propuestas complementarias y/o modificaciones del Reglamento del DSGP-UNC y, proponerlo ante el señor Rector.
- ✓ Proponer a las diferentes unidades académicas el requerimiento de prácticas pre profesionales, de acuerdo a la especialidad.
- ✓ Reactivación de centros productivos paralizados y apertura de nuevos centros rentables, previo estudios técnicos.
- ✓ Evaluación de los informes y de los resultados de la gestión empresarial de los centros productivos.
- ✓ Implementación y equipamiento para funcionamiento adecuado del Directorio.
- ✓ Selección de personal técnico para desempeñar funciones en el Directorio.
- ✓ Capacitación tanto a los directores como al personal que labora en los centros.
- ✓ Edición de un Boletín informativo.
- ✓ Organización de una Feria interna de los centros productivos.

Asimismo destaca un documento que contiene la presentación de los Estados Financieros de cada centro productivo, donde se describen por un lado, el estado de gestión, el cual confirma la condición de presentación (si presentó o no) y la fecha; y por otro el resultado de gestión, en cuyo contenido se aprecian las utilidades o pérdidas que genera cada uno de los centros. (Anexos N° 04 y 05 respectivamente).

Muchos de los objetivos de las entidades y Universidades públicas del país se encaminan a alcanzar finalidades como: Realizar investigación humanística, científica y tecnológica, como base del proceso enseñanza y aprendizaje y de la proyección social; formar y perfeccionar humanistas, investigadores, científicos, profesionales y técnicos de alta calidad académica, de acuerdo, a las necesidades de la región y del país; realizar mecanismos de interacción dinámica con la comunidad, destinados a recoger los conocimientos, experiencias y valores éticos y morales que se generan fuera del claustro, y extender hacia aquella su actividad, sus logros y sus servicios, tendiendo al desarrollo integral de la sociedad; desarrollar en sus miembros valores éticos y cívicos, actitudes de responsabilidad y solidaridad social; es por ello, conforme a sus principios, la finalidad de la creación de CP es: *Promover la creatividad e iniciativa empresarial como mecanismos necesarios para superar las limitaciones sociales y económicas y el no aprovechamiento de oportunidades.*

2.2.7.3 Plan de Trabajo del SGP y los Lineamientos de Política:

- Disponer la definición e implementación del perfil de los administradores de los centros productivos, con cualidades básicas que incluyan mejor criterio de trabajo.
- Mejorar la atención de los servicios que presta el DSGP. Implementando un sistema de distribución, seguimiento y control de las actividades que se realizan.
- Garantizar la presencia del SGP, en cada unidad operativa que así lo requiera.

- Designar personal técnico y profesional para brindar Asesoramiento y orientación a los centros productivos.
- Propiciar el incremento de acciones en el campo de la prevención de actos que conlleven responsabilidad administrativa, civil o penal, de administradores y personal de los CP.
- Propender a la disminución de trámites administrativos, estableciendo mejoras en la forma de aplicación de la normatividad.
- Establecer procedimientos y mecanismos de control e idoneidad a la función Administrativa/Productiva, para evitar actos de corrupción de funcionarios, así como medidas ejemplares de sanción.
- Impulsar la aplicación del Nuevo Estatuto y Reglamento General de la Universidad.
- Delegar facultades a los administradores de los centros productivos para nombrar grupos de apoyo y adoptar medidas administrativas para el mejor desempeño de la labor que ejercen en sus respectivas oficinas.
- Promover la participación de los Directores y personal técnico en Congresos, Seminarios, Cursos etc. Con el fin afianzar sus conocimientos técnicos.
- Implementar las Unidades Técnico Administrativas Básicas (UTAB) en el DSGP de Contabilidad, Presupuesto, Personal.
- Implementar la capacitación y auto capacitación de manera obligatoria en todas las personas que integran el Sistema.
- Elaborar programas de orientación y atención al público sobre las funciones y fines que persigue el SGP especialmente los centros productivos.
- Elaborar proyectos de ayuda mutua e intercambio de experiencias con entidades y gobiernos de diferentes regiones y países.
- Fortalecer y difundir la imagen de la universidad y de sus centros productivos, con mayores programas de comunicación tanto interno como externo.

2.3 TÉRMINOS BÁSICOS

Actitudes: Son manifestaciones de evaluación (ya sea favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos. El componente conductual de una

actitud se refiere a la intención de comportarse en una forma determinada frente a una persona o un hecho.

Actividad: Trabajo que determina la estructura y procedimientos realizados dentro de una organización. Agregación de acciones útiles que se convierten en instrumentos de gestión altamente eficaces para los administradores, con propósitos de planeación, control y toma de decisiones. (Apaza Meza, Mario. 2000, p.80).

Aprendizaje Organizacional: Cambio o alteración de la conducta organizacional en función de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas incorporadas por sus miembros. (Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2006. pág. 545).

Capacitación Administrativa: Proceso educativo que los organismos de la Administración pública realizan para que sus servidores y funcionarios actualicen u orienten tanto sus conocimientos como sus actitudes, para que sean más eficientes y eficaces en el cumplimiento de los fines institucionales. (Pérez Rosales, M. 1990, p. 44).

Centro de Producción y/o Servicios: Unidad operativa, creada para apoyar actividades de su competencia, con finalidades académicas prioritarias en la enseñanza e investigación y proyección social en beneficio del claustro universitario y en apoyo al desarrollo económico social de la comunidad. (Reglamento General de la Universidad Nacional de Cajamarca 2007. pág.110).

Comportamiento Organizacional: Estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de la institución; sus elementos son: personas, estructura, tecnología y ambiente exterior en el que funcionan. Enfoque interdisciplinario en el que se contemplan aspectos de la persona considerada de forma individual (campo de la Psicología) y, aspectos de la persona formando parte de un grupo -objeto de la Sociología y Psicología social. (Diez de Castro, Emilio y otros, 2001, p.374).

Compromiso: Estado de estar no sólo alistado (transformarse por elección propia) sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión. La mayoría de personas solo acatan, siguiendo el impulso de la visión, hacen lo que se espera

de ellos. Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos. (Peter M. Senge. La quinta Disciplina. Pág. 277). Las personas se comprometerán con un propósito en el hayan tenido oportunidad de participar. (Thomás Buchholz. Como crear equipos de alto rendimiento. Pág. 85).

Cultura Organizacional: Sistema de significados y principios comunes referentes a normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todo nivel, y definen su imagen. Aspectos que resaltan: la cultura en la organización no tiene por qué ser la apropiada para la misma, ni tampoco la deseable en cualquier tipo de situación (carácter descriptivo y no normativo); debe ser reconocida ampliamente (uniformidad de la cultura). (Diez de Castro, Emilio y otros. 2001, p.45).

Eficacia Organizacional y Administrativa: Referida, a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de lo que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y, políticos (no económicos)”. (Chiavenato, I. 1996, p.33).

Eficiencia: Métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos adecuados para garantizar el uso de los recursos; no se preocupa por los fines, sino por los medios y la mejor manera de utilizarlos. Le compete descubrir los medios adecuados para obtener los objetivos. “Principio que permite la relación optima entre recursos utilizados y productos obtenidos, y que simultáneamente, hace que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y plena participación”. (Chiavenato, I. 1996, p. 27 y 33).

Estrategias: Acciones para el logro de equipos de trabajo eficaz, que reúne grupos de personas para trabajar por una causa común. Cuando se anima un trabajo en equipo armonioso, las personas aprenden a compartir las ideas con eficacia y colaboran para alcanzar una meta. Permiten maximizar los esfuerzos de trabajo en equipo y enseña a los individuos a trabajar en grupo.

Equipo de trabajo: Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. (Dracker, Peter. La administración, La organización basada en la información la economía y la sociedad. Pág.98).

Gestión Estratégica: Proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos en la dirección de una organización.

Liderazgo Participativo: Persona visionaria con capacidad de pensar en aquello que no existe y dibujar el futuro con precisión en su mente. Sus características: visión, compromiso, comunicación, integridad, realidad e intuición. Genera comunicación lateral y hacia arriba, con poder personal. Orientado a decir y preguntar. Dirige con el ejemplo y muestra actitud con que enfrenta la vida. (Ribeiro, Lair. El éxito empresarial. Pág. 34).

Necesidades de Logro: Comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia. Cuando se enriquece el trabajo de una persona y se le proporciona más variedad, más autonomía, más responsabilidad, las personas con alta necesidad de logro realizarán una mejor labor y su desempeño será más exitoso. Las personas con baja necesidad de logro harán una labor muy deficiente y hasta pueden retirarse del puesto.

Personal Directivo: Aquel que desarrolla funciones directivas profesionales en la Administración Pública y/o privada, definidas en las normas específicas de cada Administración. Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia. Está sujeto a evaluación con criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados relacionado con objetivos fijados.

Personal Administrativo y/o de Servicios: El personal administrativo y de los servicios de las universidades públicas, está sujeto al régimen de los servidores públicos, con excepción al dedicado a labores de producción, que se rige por la legislación laboral respectiva. Están sujetos a cursos de capacitación y

especialización para la mejora de las relaciones laborales y la eficiencia en su centro de trabajo.

Responsabilidad Compartida: Aquellos que tienen áreas primordiales de responsabilidad, pero los miembros asumen también otros roles. Pueden ayudarse mutuamente a adquirir nuevas técnicas, y se benefician con logros del grupo e individuales. Todos están comprometidos con el éxito, y exigen un cambio de mentalidad respecto de la función gerencial. Por ello, cada miembro debe actuar como un responsable tomador de decisiones. (Thomas Buchholz. Como Crear Equipos de Alto Rendimiento. Pág. 72).

Sistemas de Gestión: Conjunto de herramientas interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, que contribuye a optimizar la dirección de una empresa, ayudando a la toma de decisiones y al cumplimiento estructurado de cualquier legislación.

Trabajo en Equipo: Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Dos definiciones apropiadas: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach y K. Smith). "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein Héctor).

CAPÍTULO III

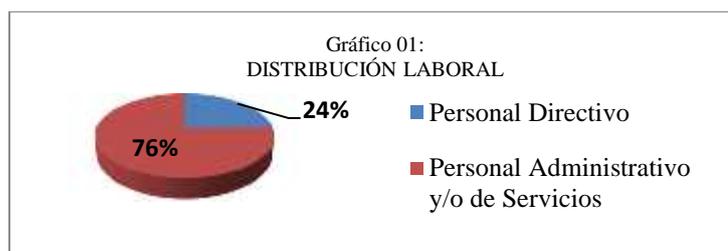
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La cultura organizacional es un intangible que opera al interior de las instituciones; en el caso de la Universidad Nacional de Cajamarca influye considerablemente en el comportamiento de cada uno de los colaboradores que laboran en sus unidades operativas, entre ellos en los centros productivos y prestación de servicios.

En la presente investigación se aplicaron 49 encuestas dirigidas al personal directivo y administrativo y/o de servicios que labora en los CP - UNC. El análisis de los datos estadísticos se realizó en forma global y por ítem de acuerdo a la mayor frecuencia de respuesta. Es importante resaltar que no se hizo distinción entre los colaboradores de

un centro de producción o de prestación de servicios; cuidando que la información sea lo más aproximada posible.

El gráfico 01 refleja la estructura de la muestra con un total de 49 colaboradores; de los cuales doce encuestas (24%) fueron aplicadas a los Decanos de las Facultades que cuentan con CP; y los directores de cada centro; la diferencia (76 %) fueron aplicadas al personal administrativo y operativo de los mismos.

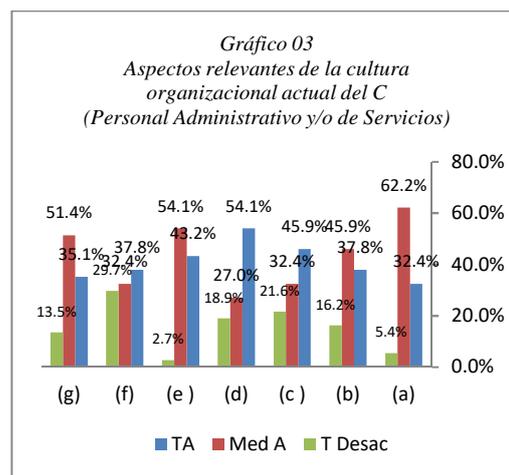
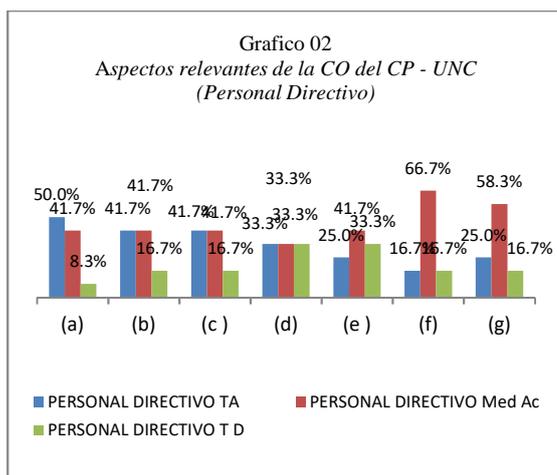


Fuente: Anexo 03

El cuestionario aplicado tiene *dos secciones*: La primera, busca identificar las características de la **Cultura Organizacional** de los centros productivos, procurando visualizar, por un lado los aspectos positivos y negativos; por otro, aquellos factores que incidirán en la conformación de equipos de trabajo a futuro; y por último, las estrategias para consolidar una cultura y comportamiento organizacional idóneo no solamente en las relaciones y actitudes interpersonales entre administrativos y directores, sino también en el uso de los recursos y el logro de los objetivos de cada centro productivo; y, la segunda sección, referida a los **Valores Organizacionales**; permitió identificar los valores que practica y desarrolla el personal, así como la identificación de algunos antivalores.

3.1 Características de la **cultura organizacional** en los CP: En este aspecto se solicita la opinión sobre la cultura organizacional actual del centro donde labora.

🌈 Aspectos relevantes de la cultura en el centro productivo:



Cuadro 01: Cultura Organizacional y toma de decisiones

ASPECTOS POSITIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA (%)					
	Totalmente de Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		Total Desacuerdo	
	D	A	D	A	D	A
a. Las prácticas de cultura en su centro de labores tienen un alto sentido humanístico.	50	32.4	41.7	62.2	8.3	5.4
b. La toma de decisiones en su centro de labores son consecuencia de un análisis de la situación.	41.7	37.8	41.7	45.9	16.7	16.2
c. La decisión de los directores y jefes es amplia y sistémica dentro de su área de competencias.	41.7	45.9	41.7	32.4	16.7	21.6
d. En los directores y jefes se refleja un afán por alcanzar objetivos y demostrar competencia.	33.3	54.1	33.3	27	33.7	18.9
e. Los trabajadores dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien, asumiendo riesgos.	25	43.2	41.7	54.1	33.3	2.7
f. Las autoridades aportan inspiración visionaria, motivación y orientación.	16.7	37.8	66.7	32.4	16.7	29.7
g. Están bien definidos los valores Organizacionales y personales.	25	51.4	58.3	35.1	16.7	13.5
PROMEDIO	33.3	40.9	46.3	43.6	20.2	15.4

Fuente: encuesta aplicada.

D = Personal directivo;

A = Personal administrativo.

(a) Este aspecto refleja que, para la mitad de los directivos, la actitud positiva de los actores, relacionada con los elementos que caracterizan a la cultura organizacional; confirma una autorrealización formativa de cada sujeto dentro de la institución; por su parte, un 62.2% de administrativos, sin negar el sentido humanístico de su labor, están medianamente de acuerdo; la diferencia refleja que los directores tienen una concepción más positiva que el personal administrativo; entonces, se debe revertir la concepción del personal administrativo para convertir esa debilidad (“medianamente de acuerdo”) en una fortaleza (totalmente de acuerdo), lo que facilitará la conformación de equipos de trabajo y se cumplirá en mayor medida los fines de la UNC y los objetivos de cada CP; lo que beneficiará sin, lugar a dudas, tanto el ambiente interno como el ambiente externo de la institución universitaria.

(b) En este caso, tanto directivos (58.4%) como administrativos (62.1%) manifiesta que la toma de decisiones, están basadas en situaciones del momento y no como consecuencia de un análisis objetivo de la situación. Es una debilidad puesta de manifiesto; por lo que es urgente revertir esta situación cambiando las estrategias en las labores cotidianas de los involucrados. Esta tendencia de cambio en la toma de decisiones institucionales, está directamente relacionada con elementos como: el conocimiento, la intuición, la investigación y la autoridad del personal directivo; y de la participación democrática del personal administrativo, facilitando de esta manera la formación de equipos de trabajo para los fines institucionales.

(c) Tanto el personal directivo como el personal administrativo coinciden en estar medianamente de acuerdo y en desacuerdo (58.4% y 54% respectivamente) en que la decisión de los directores sea amplia dentro de su área de competencia. Solamente un 41% de directivos y 45.9% de administrativos manifiestan estar totalmente de acuerdo con dicho criterio. Esto implicaría la presencia de un sentido de verticalidad en las decisiones del personal directivo y jefes de sección; constituyendo una limitante a la formación de los equipos de trabajo orientados a mejorar la productividad de los centros productivos y prestación de servicios de la UNC.

(d) Por el lado de los directores (33.3%), son preocupantes ya que denota que no tienen las mejores intenciones por alcanzar los objetivos y demostrar competencia de los centros a su cargo, situación que puede conllevar a una deficiencia de los mismos. Por su parte en el personal administrativo, más del 50% confía en que este aspecto es positivo; aun cuando su percepción podría reflejar un sesgo referido a la simpatía hacia sus jefes de área.

(e) El bajo porcentaje de total acuerdo (25%) que manifiestan los directores respecto a que los miembros del centro de labores dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien, asumiendo riesgos, muestra una situación un tanto alarmante, indicando que la mayoría de actividades que estos desarrollan es ineficiente, lo que ocasionaría obtener resultados pobres en el centro productivo. Sin embargo, más del 50% de administrativos, indicaron estar medianamente de acuerdo con este aspecto. Como se observa existe contradicción con lo manifestado por los directivos; esto podría deberse a que el personal administrativo considera que ellos si asumen riesgos y tratan de cumplir su trabajo de manera eficiente y que no es reconocido por el personal directivo.

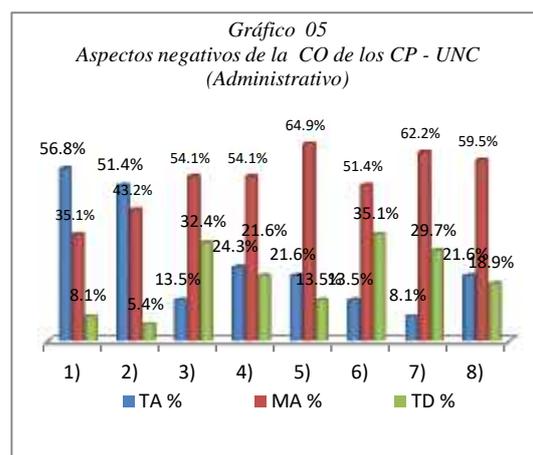
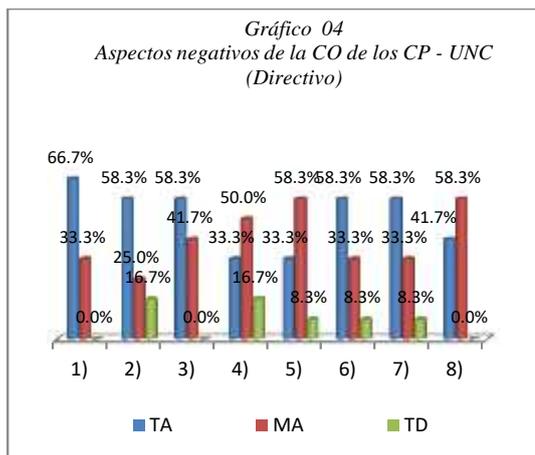
¿Significa esto limitada capacidad de los directivos para evaluar de manera objetiva las labores de sus trabajadores?; existe mucho subjetivismo al momento de evaluar resultados?; ¿el personal directivo no es elegido y/o seleccionado de manera adecuada?; ¿es necesario una reingeniería administrativa en la UNC?; estas interrogantes no han sido abordadas en el estudio, por lo que es necesario retomarlas en otras investigaciones para complementar y enriquecer los resultados de la presente investigación.

(f) En este aspecto se nota que los directivos (en un 16.7%) y los administrativos (en un 37.8%) están en total acuerdo. Sin embargo, consideramos que estos porcentajes son relativamente bajos, por lo que reflejaría una percepción no tan adecuada respecto a la motivación y orientación por parte de las autoridades y directivos hacia sus subordinados, la cual debe ser una prioridad dentro de la institución, pues esto va a manifestarse en los objetivos que deban alcanzar los centros productivos, y por lo visto no serán prometedores; aun así, el personal administrativo tiene una mejor percepción o están más convencidos del trabajo y de las políticas emanadas de la alta dirección.

(g) Se encuentra cierta contradicción (en términos de porcentaje) en cuanto a que los valores organizacionales están bien definidos entre directivos (25%) y administrativos (51.4%), reflejando una vez más que la posición de interrelación personal en su centro de labores por parte de los administrativos está mucho más posicionada que la de los directivos.

Por lo tanto, los aspectos positivos de la cultura organizacional en los centros productivos reflejan un nivel de acuerdo en término medio, dando indicios de la debilidad que tienen en este punto los directivos y administrativos. En ese sentido, y de acuerdo con Robbins (2009), una cultura organizacional positiva, enfatiza las fortalezas y los incentivos en lugar de castigos y, da un énfasis en la vitalidad y crecimiento individual. Los resultados –entonces – no se adecuan en su totalidad a la concepción de Robbins sobre los aspectos positivos de la cultura organizacional. Entonces, la tarea inmediata para generar equipos de trabajo, para facilitar el trabajo y hacerlos más productivos, consiste en revertir las debilidades encontradas y convertirlos en fortalezas para contrarrestar a las amenazas y aprovechar las oportunidades que haga de la UNC una institución con una imagen positiva y de prestigio.

 Características negativas de la cultura organizacional:



Cuadro 02: Incentivos, motivación, usos de recursos e identidad

ASPECTOS NEGATIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA (%)					
	Total Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		Total Desacuerdo	
	D	A	D	A	D	A
1. Existe falta de incentivos, a la producción intelectual	66.7	56.8	33.3	35.1	0	8.1
2. Existe falta de motivación en los integrantes de su centro de labores.	58.3	51.4	25	43.2	16.7	5.4
3. La visión y misión de la Universidad sólo la conocen los directores.	58.3	13.5	41.7	54.1	0	32.4
4. Los RR propios en su mayoría son usados indiscriminadamente sin considerar rendimiento y producción.	33.3	24.3	50	54.1	16.7	21.6
5. La mayoría de los integrantes no se sienten identificados ni comprometidos con su centro de labores.	33.3	21.6	58.3	64.9	8.3	13.5
6. La responsabilidad del fracaso o éxito de la gestión se le atribuye sólo al director.	58.3	13.5	33.3	51.4	8.3	35.1
7. Indiferencia al deseo de superación.	58.3	8.1	33.3	62.2	8.3	29.7
8. No existe una CO que comprometa a los trabajadores.	41.7	21.6	58.3	59.5	0	18.9
PROMEDIO	51	26.4	41.7	53	7.3	20.6

Fuente: Resultados de encuesta.

D = personal directivo;

A = personal administrativo

(1) En este aspecto, tanto el personal directivo como el administrativo muestra un total acuerdo en la falta de incentivos a la producción intelectual. La producción intelectual debe ser reforzada con políticas institucionales objetivas y oportunas, que haga de la producción intelectual de la comunidad universitaria una actividad permanente y productiva, en beneficio no solamente del aspecto académico y de formación profesional de los estudiantes, sino del aspecto investigativo y económico de quienes elaboran sus trabajos, ya sea como material de enseñanza y/o trabajos de investigación de impacto local, regional y nacional; y, como aporte a mejorar los niveles no solamente de cultura organizacional, sino de la cultura de la sociedad.

(2) Más del 50% del personal directivo y administrativo de la UNC, concuerda en que no hay motivación a los integrantes de cada centro de labores que incentive a mejorar las relaciones interpersonales entre ellos. La falta de motivación genera desmotivación

en los trabajadores, esto a su vez genera baja productividad, costos de oportunidad negativos, el ocio es un elemento de la desmotivación, la rutina y el círculo vicioso en las actividades diarias están presentes. En consecuencia, deben diseñarse e implementarse políticas que permitan generar y desarrollar la identidad en todos los trabajadores de la UNC (docentes, directivos, administrativos, estudiantes) en el campo que les compete. Esto de seguro permitirá generar equipos de trabajo, equipos de investigación multidisciplinarios y transdisciplinarios orientados a generar, sistematizar o ampliar el conocimiento científico y tecnológico.

(3) Siendo la visión y misión los fines de la existencia de los centros productivos, el hecho de que, tanto directivos como administrativos muestren un porcentaje ligeramente por encima del 50% respecto al conocimiento de dichos instrumentos institucionales, no indica que el personal esté involucrado con los objetivos de la institución. Es importante que tanto la visión como la misión sean construidas con la participación del personal que labora en los centros productivos y no de manera teórica y en forma aislada.

(4) En este aspecto menos de la mitad del personal administrativo (33,3%) y directivo (24,3%) afirman estar totalmente de acuerdo en que existe un uso indiscriminado de los recursos, lo cual es negativo para el buen desempeño de su centro de labores, reflejándose en el bajo rendimiento de la producción en la mayoría de centros productivos que desarrollan actividades de producción.

(5) El percibir que no se sienten identificados ni comprometidos en su centro de labores en más del 60% en la opción medianamente de acuerdo, tanto administrativos como directivos; significa baja productividad, las actividades diarias se desarrollan a través de un círculo vicioso, etc.; entonces para revertir estas debilidades, se debe establecer e implementar políticas de motivación personal, incentivos a través de capacitaciones (tanto dentro como fuera de su ámbito de trabajo), ser promovidos en sus puestos de trabajo previa evaluación de sus resultados; estas medidas coadyuvarían a modificar las actitudes del personal, generando mayores y mejores aportes para la institución y la comunidad.

(6) El que los directores afirmen en casi un 60% que la responsabilidad de fracaso o éxito de la gestión se les atribuya sólo a ellos, aun cuando su percepción sea de mediano

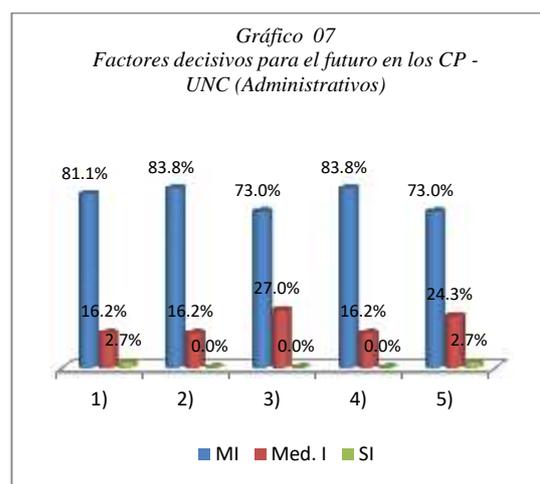
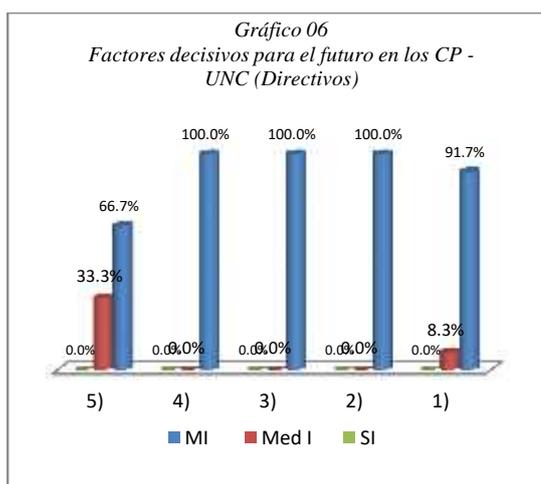
acuerdo, significa que están actuando en forma individualista y no involucran al personal administrativo, que en un 50%, también aduce que solo es responsabilidad del director. Aunque esta afirmación es en cierta medida apresurada, pues si bien es cierto que para lograr objetivos dentro de la institución tiene mucha importancia el desempeño de los jefes, también es importante la participación de todos los colaboradores dentro de la organización, es decir el trabajo en equipo juega un rol importante en el logro de los objetivos tanto personales como de la institución.

(7) Una vez más se observa que el personal de los centros productivos, en más del 60% no tiene suficientes incentivos por parte de la alta dirección a mejorar la condición de los mismos ya que mostrarse indiferente y no tener interés en superarse siendo ésta una condición importante en el desempeño de cualquier organización, significa que tarde o temprano esto va a impactar negativamente en el logro de los objetivos que cada centro productivo se haya trazado.

(8) La inexistencia de un plan de trabajo actualizado el cual refleje directivas de orientación, capacitación y motivación hace que se generen consecuencias como la que manifiestan el personal de los centros productivos en la que más de la mitad tanto de administrativos como directivos no practiquen una cultura organizacional adecuada, que conduzca al desarrollo integral y no individualista.

Por lo tanto, los resultados promedio relacionado con las características negativas del comportamiento organizacional de los centros productivos en los que se aprecia que más del 50% está en total acuerdo que estos factores negativos priman en los centros productivos, siguiéndole el 41.7% en nivel medio. Estos aspectos reflejan en gran medida la baja productividad e ineficiencia del personal que labora en los mismos.

 Características importantes para el futuro de los centros productivos:



Cuadro 03: Factores decisivos para el futuro

FACTORES	NIVEL DE IMPORTANCIA (%)					
	Muy Importante		Medianamente Importante		Sn Importancia	
	D	A	D	A	D	A
1. Efectividad institucional para desarrollar habilidades de sus integrantes, a fin de incentivarlos hacia el mejoramiento continuo	91.7	81.1	8.3	16.2	0	2.7
2. Fomento y promoción de los valores morales de su CP y fortalecimiento de las relaciones entre todos los integrantes.	100	83.8	0	16.2	0	0
3. Acciones para difundir el documento de CO y condiciones para la conformación de equipos de trabajo y ser internalizado.	100	73	0	27	0	0
4. Conformación de equipos de trabajo para liderar cambios continuos con personal que demuestre vocación e identidad.	100	83.8	0	16.2	0	0
5. Programas permanentes con conducción de expertos, sobre responsabilidad compartida, con componente psicosocial, para elevar el nivel de compromiso con su centro de labores.	66.7	73	33.3	24.3	0	2.7
PROMEDIO	92.0	79.0	38.3	20	0	1

Fuente: encuesta aplicada.

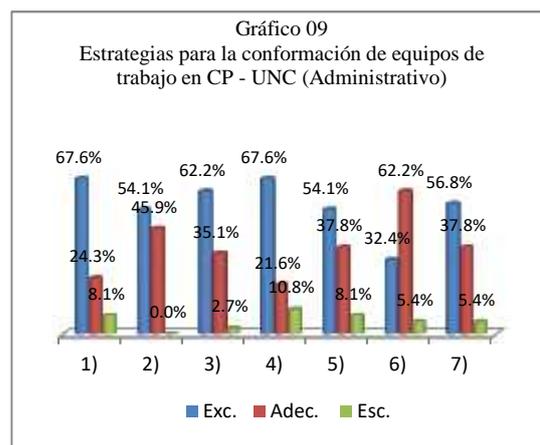
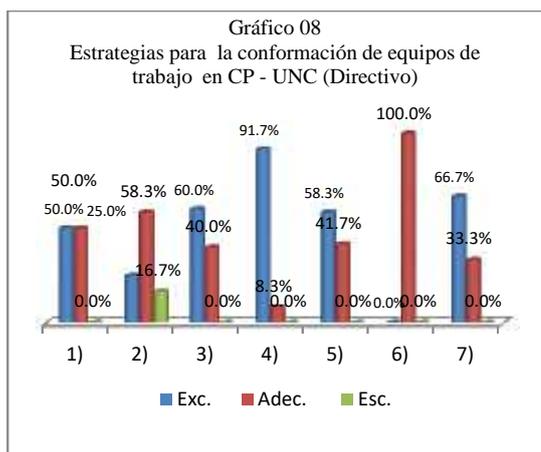
D = personal directivo;

A = personal administrativo

Como se puede apreciar en el cuadro, la mayoría de factores decisivos para el establecimiento de una cultura organizacional que permita la formación de equipos de trabajo, tuvieron un nivel de importancia muy alto para el personal que labora en los centros productivos de la universidad.

Aun cuando una parte del personal administrativo, no está convencido en su totalidad, porque siente ser relegado en las decisiones relacionadas con las labores desarrolladas en su centro de labores.

🚦 Niveles de capacidad de resolución:



Cuadro 04: Estrategias

ESTRATEGIAS	CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN %					
	Excelente		Adecuada		Escasa	
	D	A	D	A	D	A
1. Que todas las unidades operativas y de gestión, se constituyan en verdaderos equipos de propuesta con alto rendimiento.	50	67.6	50	24.3	0	8.1
2. Difundir y divulgar continuamente la visión y misión.	25	54.1	58.3	45.9	16.7	0
3. Propiciar un agradable clima institucional.	60	62.2	40	35.1	0	2.7
4. Cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo.	91.7	67.6	8.3	21.6	0	10.8
5. Realizar en forma sistemática talleres sobre gerencia y valores estratégicos a directores y trabajadores.	58.3	54.1	41.7	37.8	0	8.1
6. Modificar la estructura organizacional de líneas de mando.	0	32.4	100	62.2	0	5.4
7. Designación de cargos por competencias y excelencia.	66.7	56.8	33.3	37.8	0	5.4
PROMEDIO	50.2	56.4	47.4	38	2.4	5.8

Fuente: encuesta aplicada.

D = Personal directivo;

A = Personal administrativo

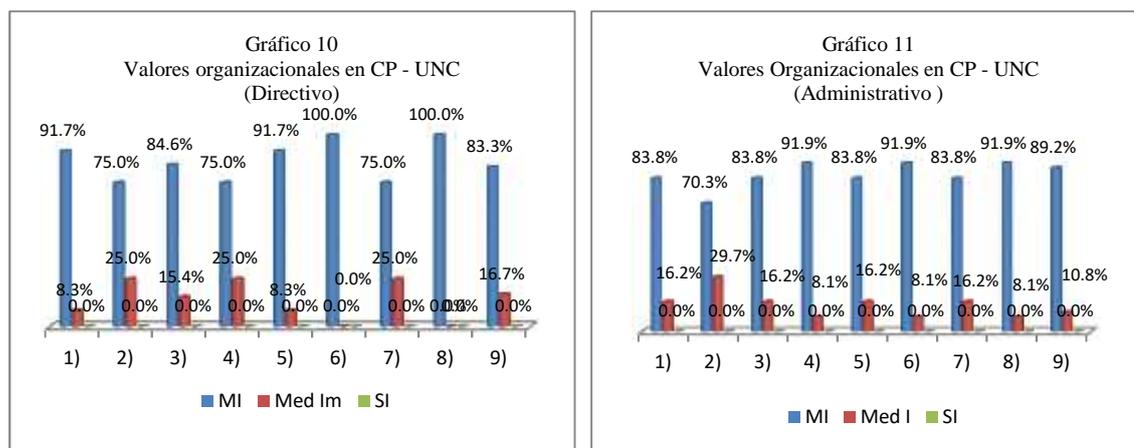
El nivel de capacidad de resolución excelente prima en la mayoría de aspectos considerados como estrategias adecuadas para la conformación de equipos de trabajo; el personal encuestado considera que las estrategias más acertadas a establecer la cultura organizacional y que permitirán la conformación de equipos de trabajo, los cuales valorarán las capacidades para resolver necesidades futuras serían, propiciar un agradable clima institucional, cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo (con el más alto puntaje), realizar en forma sistemática talleres sobre gerencia y valores estratégicos a directores y trabajadores y, designación de cargos por competencias y excelencia; las cuales por un lado, perfilaran el cambio no solamente a la conformación de equipos de trabajo sino también, al desarrollo de valores en los miembros de los centros productivos, y por otro, mejorarán las capacidades del personal para dirigir y mejorar el desempeño de los mismos.

Pero, es preciso aclarar que cada tipo de estrategia tiene tanto beneficios como problemas, y puede, alterar el clima del grupo, generar desconfianza, agresión o

confrontación para la formación de equipos de trabajo, por ello se hace necesario desarrollar talleres de capacitación y motivación del personal.

3.2 Características de los **Valores Organizacionales** en los centros productivos: Siendo aquellos que dan rumbo, dirección y excelencia a las acciones de las personas; es que se les solicita a los colaboradores de esta investigación determinar el grado de importancia de algunos elementos considerados como valores.

 Grado de importancia de los valores en los centros productivos:



Cuadro 05: Importancia de Valores

VALORES ORGANIZACIONALES	OPCIONES DE RESPUESTA (%)					
	Muy Importante		Medianamente Importante		Sin Importancia	
	D	A	D	A	D	A
1. La excelencia (como estilo de vida en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y del espíritu).	91.7	83.8	8.3	16.2	0	0
2. Actitud sinérgica (energía que permite animo reciproco de personas generando mayor efecto que la suma de las partes).	75	70.3	25	29.7	0	0
3. El sentido de pertinencia (amor e identidad).	84.6	83.8	15.4	16.2	0	0
4. El compromiso (en el sentido de aportar una energía, para sentirse responsable de alcanzar la visión).	75.0	91.9	25	8.1	0	
5. La responsabilidad compartida. (Comprometidos con el éxito).	91.7	83.8	8.3	16.2	0	0
6. La cultura de servicio.	100	91.9	0	8.1	0	0
7. La actitud sistémica (estilo de vida en la toma de decisiones en base a la comprensión clara de la interdependencia y el cambio continuo, y comprender las fuerzas que norman de nuestros actos).	75	83.8	25	16.2	0	0
8. La Ética.	100	91.9	0	8.1	0	0
9. La necesidad del logro.	83.3	89.2	16.7	10.8	0	0
PROMEDIO	86.3	66.1	13.7	14.4	0	0

Fuente: encuesta aplicada.

D = Personal directivo;

A = Personal administrativo

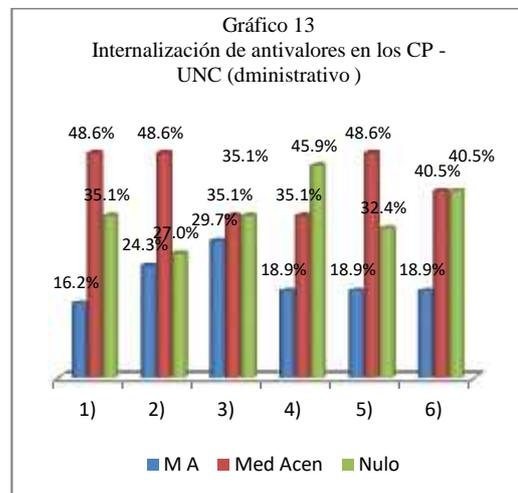
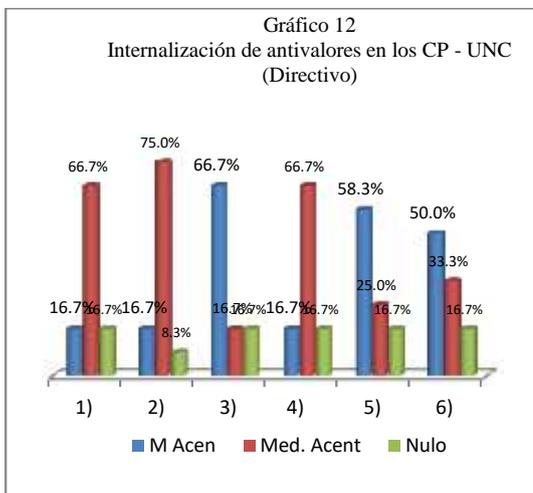
La magnitud de muy importante, que le otorgan tanto administrativos como directivos de los centros productivos a la mayor parte de valores considerados, da muestras del

deseo de mejorar su desempeño, a través del compromiso y en el sentido de aportar energía para sentirse responsable de alcanzar la visión, eso implica trabajo en equipo.

La actitud sistémica, entendida como el estilo de vida en la toma de decisiones en base a la comprensión clara de la interdependencia y el cambio continuo y, comprender las fuerzas que norman las consecuencias de nuestros actos, también es considerado como un valor muy importante; otro aspecto al que consideran importante es la ética que fue calificada como muy importante por el personal directivo, pues las virtudes, la moral y demás presentes en cada colaborador se reflejarán en el accionar de los centros productivos de la UNC.

Por lo tanto, para un desarrollo adecuado de la cultura organizacional es importante la práctica de valores, dado que estos dan rumbo, dirección y excelencia a las acciones de cada uno de los trabajadores, y servirán para enmarcar el respeto a la existencia del ser humano y su entorno, y como consecuencia lograr un alto rendimiento en su centro de labores a futuro.

 Grado de acentuación de antivalores:



Cuadro 06: Antivalores

	GRADO DE ACENTUACIÓN
--	----------------------

ANTIVALORES	Muy Acentuado		Medianamente Acentuado		Nulo	
	D	A	D	A	D	A
1. La mediocridad.	16.7	16.2	66.7	48.6	16.6	35.1
2. La entropía direccional (querer dirigir; sin tener las condiciones para ello, generando un desorden y caos).	16.7	24.3	75	48.6	8.3	27
3. La apatía.	66.7	29.7	16.7	35.1	16.7	35.1
4. El autoritarismo.	16.7	18.9	66.7	35.1	16.7	45.9
5. El individualismo.	58.3	18.9	25	48.6	16.7	32.4
6. La irresponsabilidad.	50	18.9	33.3	40.5	16.7	40.5
PROMEDIO	37.5	21.2	47.2	18.5	15.3	46.5

Fuente: la encuesta aplicada.

D = Personal directivo;

A = Personal administrativo

El pretender dirigir las actividades productivas y/o de servicios, sin tener las condiciones para ello, genera desorden y caos en la mayoría de instituciones. Esta situación involucra a los centros productivos de la universidad, y así lo comprueban los resultados del cuadro 06: un alto grado de presencia de antivalores como la apatía, situación que a menudo limita el trabajo en equipo, trayendo consecuentemente deficiencias dentro de la organización; el individualismo, pues los colaboradores desarrollan un trabajo individual y aislado, sin ninguna coordinación; lo que conlleva retrasar toda meta que cada centro productivo se trace; como muy acentuada la irresponsabilidad, conllevando a especular que, si la mitad de trabajadores es irresponsable, no es de sorprender los resultados no tan adecuados de los centros productivos. Por lo tanto, el grado de internalización de los antivalores, genera en las instituciones un estado de parálisis y extinción.

Los valores dentro de la institución, representan también, el grado de satisfacción de las necesidades de sus miembros mediante su actividad en ella. Este concepto comprende dos factores, *primero*, los niveles de satisfacción, como la satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc; y *segundo*, el bienestar laboral, el cual está relacionado con actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

Generalizando se puede afirmar que la forma como están laborando los trabajadores corresponde a grupos de trabajo, pues estos consideran el autoritarismo, asumen responsabilidad individual, realizan acciones considerando el objetivo general de la universidad, los resultados de todo el personal de los centros productivos son vistos como la sumatoria del esfuerzo de cada uno de los colaboradores, los problemas se resuelven por imposición según la normativa vigente, lo que importa es que se realice las actividades encomendadas sin considerar la situación emocional de los colaboradores; no se suelen reconocer las diferencias entre valores, juicios e incompetencias entre sus integrantes. Estos aspectos se ven reflejados en la baja productividad que actualmente existe en los centros productivos.

La productividad y la eficiencia de la institución son determinadas por el esfuerzo coordinado e interactivo de todos sus colaboradores, de igual manera los equipos de trabajo apoyan a los colaboradores a ser más eficientes trabajando juntos y no individualmente. Aprenden a aprovechar la sinergia y los miembros del equipo se cuidan y se interesan por el bienestar de los demás. Pero los equipos de trabajo para su formación requieren tiempo, dado que su desarrollo pasa diversas etapas que se describieron en el marco teórico.

Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para cada uno de sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran efectivamente en el desarrollo de sus actividades, así como de la interrelación de grupo entre el personal administrativo y el directivo.

En ese sentido se puede afirmar que, la cultura y comportamiento organizacional del personal tanto directivo como administrativo, tienen una alta influencia en el desempeño de los mismos, así como para la conformación de equipos de trabajo; siendo necesario, aplicar acciones generales orientadas a la dirección y control de equipos humanos con alto desempeño, que es la finalidad planteada.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS CENTROS PRODUCTIVOS DE LA UNC

La estrategia determina y analiza las opciones, alternativas o caminos posibles para consolidar y hacer realidad la misión, la visión y los objetivos previstos. Estas opciones, se evalúan y ponderan para encontrar los pros y contras. Una estrategia fundamental de mantenimiento de un equipo es la comunicación. Si un equipo tiene buena comunicación quiere decir que sus miembros están bien cohesionados y se pueden evitar problemas dentro del grupo como las malas relaciones interpersonales, el individualismo, las discusiones entre sus miembros, entre otros.

En cuanto a la estrategia de mantener a un equipo, como lo menciona Montebello (2000), podría ser la continuidad que se le dé a las necesidades que surjan en base al desarrollo.

No se puede hablar de la existencia de una estrategia en común para mantener a un equipo, sino de varias, que al implementarlas se mantendría un equipo eficiente para lograr los objetivos. Las estrategias planteadas para las dimensiones de la investigación, son las siguientes:

4.1 Estrategias y competencias para la cultura organizacional

Para modelar y desarrollar la cultura organizacional en los centros productivos de la universidad se ha tomado en cuenta las estrategias y competencias clave desarrolladas por Hellriegel y Slocum (2009):

☞ **Estrategia Personal:** Son las tácticas utilizadas por el personal, para proyectarse al exterior, y conseguir los fines que persiguen. Estas le permitirán ser efectivos y competentes para:

- Comprender su personalidad y actitudes, así como las de otros.
- Percibir, evaluar e interpretar con precisión a otros, así mismo y a su entorno inmediato.
- Comprender los motivos para trabajar y las emociones respecto al trabajo de otros, así como las propias, y actuar en consecuencia.

- Evaluar y establecer sus metas de desarrollo, las personales (relacionadas con su vida) y las laborales.
- Asumir la responsabilidad de su administración personal y la de su carrera a lo largo del tiempo y en circunstancias de gran estrés.

☞ **Estrategia para la Comunicación:** Son las acciones programadas y planificadas que se deben implementar a partir de ciertos intereses y necesidades, en la interacción de los trabajadores, en una variedad de tiempos. Estas le permitirán ser efectivos y competentes para:

- Transmitir información, ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original. Esta capacidad está sujeta a la influencia de la habilidad para describir (señalar ejemplos concretos y específicos de conductas y sus efectos). Esta habilidad implica reconocer que las personas, con frecuencia no se dan cuenta de que lo que dicen no resulta claro ni exacto, debido a la tendencia a generalizar y hacer juicios demasiado pronto.
- Proporcionar una retroalimentación constructiva a otros.
- Escucha activa; proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartido. Debe tener habilidad para preguntar; es decir, capacidad para solicitar información y opiniones de modo que se obtengan respuestas pertinentes, honestas y correctas.
- Participar con efectividad en la comunicación verbal; presentando ideas, información y emociones a otros, sea de persona a persona o en grupos.
- Participar con efectividad en la comunicación escrita; es decir, la capacidad para transmitir información ideas y emociones.
- Utilizar recursos que vinculan directamente a la institución y el personal.

☞ **Estrategia para la Diversidad:** Son las características únicas del individuo y de los grupos, las cuales actúan como posibles fuentes de fortaleza de la institución. Estas le permitirán ser efectivos y competentes para:

- Crear un entorno que propicie la inclusión de personas con características diferentes a las suyas.

- Aprender de las personas que tienen otras características, experiencias, perspectivas y antecedentes. La diversidad de pensamiento y comportamiento es vital para estimular la creatividad y la innovación.
- Admitir y desarrollar las tendencias personales (como la mentalidad abierta y las actitudes que demuestran respeto por personas de otras culturas y razas) que apoyan la diversidad en el lugar de trabajo.
- Comunicar, y practicar en lo personal, su compromiso por trabajar con las personas y los miembros de los equipos con base en los talentos y las aportaciones de éstos, independientemente de los atributos personales que tuvieran.
- Brindar liderazgo, haciendo lo que dice, confrontando los sesgos evidentes, propiciar la inclusión y buscar soluciones de ganar-ganar o de compromisos frente a luchas de poder y conflictos (por cuestiones de diversidad).
- Aplicar las leyes y los reglamentos, así como las políticas y reglamentos de la institución, relativos a la diversidad en el puesto que ocupa una persona.

☞ ***Estrategia para la Ética:*** Están basadas en los dilemas éticos que experimentan con frecuencia los trabajadores, es decir son situaciones en las que el equipo debe tomar una decisión que implica muchos valores. Esta le permitirá ser efectivo y competente para:

- Identificar y describir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética.
- Evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideran distintos cursos de acción.
- Aplicar las leyes y los reglamentos, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones. Cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la probabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejos y ambiguos.
- Mostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales.
- Ser honesto y abierto en la comunicación, con el único límite de consideraciones de orden legal, de privacidad y de competencia.

☞ **Estrategia para la Transculturalidad:** Es necesaria, debido a que la cultura de los trabajadores influye en sus percepciones, comunicación, decisiones y conductas. Esta les permitirá ser efectivos y competentes para:

- Comprender, apreciar y utilizar las características que hacen que una cultura particular sea única y que con toda probabilidad pueden influir en las conductas de una persona.
- Identificar y comprender como los valores relativos al trabajo, como el individualismo y el colectivismo, influyen en las elecciones de los individuos y los grupos para tomar decisiones.
- Comprender y motivar a los empleados que tienen diferentes valores y actitudes, los cuales pueden ir desde el estilo occidental para trabajar de forma más individualista, hasta el extremo de la mentalidad colectivista.

☞ **Estrategia para los Equipos:** Su importancia radica en reconocer el potencial para las diferencias en los individuos y los equipos. Les permitirá ser efectivos y competentes para:

- Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipos y, si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente.
- Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.
- Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.
- Asumir una responsabilidad recíproca y personal en la consecución de las metas del equipo y no limitarse a las metas personales propias. Es decir, la persona no aborda los problemas y las cuestiones con la mentalidad de “esa no es mi responsabilidad ni algo que me incumba”.
- Aplicar métodos y tecnologías adecuadas en la toma de decisiones para las metas, cuestiones y tareas que emprenderá el equipo.
- Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se presenten entre los miembros del equipo, antes de que produzcan demasiadas fracturas.
- Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite.

☞ **Estrategia para el Cambio:** Debido a que las nuevas tecnologías son una fuente primaria de cambio, es necesaria para reconocer las adaptaciones o transformaciones de las personas. Les permitirán ser efectivos y competentes para:

- Liderar el proceso de un cambio planeado.
- Diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional, o externas.
- Aplicar el modelo sistemático del cambio y otros procesos para introducir y conseguir el cambio organizacional.
- Buscar, adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante mejoras, creatividad y enfoques o metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que la persona asuma riesgos.

4.2 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

En la formación de un equipo de trabajo, puede variar el proceso dependiendo la causa o necesidad por la que se decide formar un equipo. El crearlos y fortalecerlos debe centrarse en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear las acciones y capacidades de una institución en una sola dirección. No se debe confundir con forzar a todos a pensar como los demás en la empresa. Este proceso, involucra el manejo del recurso humano, desarrollo de competencias y capacidades, la administración del desempeño y el liderazgo. Senge (1994). Tomando en cuenta este proceso, las estrategias y competencias para fomentar el trabajo en equipo de los centros productivos son:

- *Entregar toda la información para que el equipo funcione:* Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- *Generar un clima de trabajo agradable:* Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo **físico**, es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances

individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo *psicológico*, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

- *Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:* Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

Las competencias o requisitos para estas estrategias son:

) *Establecer buenas comunicaciones interpersonales:* El papel de todo aquel que dirige, y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

) *Obtener un equipo concentrado en la tarea:* Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado. 1

) *Definir la organización del equipo:* Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

) *Establecer la situación, tema o problema a trabajar:* Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

J Interés por alcanzar el objetivo: Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

J Crear un clima democrático: Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

J Ejercitar el consenso en la toma de decisiones: En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

J Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas: El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

J Evaluación del personal directivo para determinar qué tan preparado está para iniciar el trabajo en equipo y analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a este reto. En caso que exista insuficiencia el personal debe ser capacitado.

J El personal entienda por qué se debe cambiar y visualizar hacia donde se quiere llegar. Esto promoverá el esfuerzo y enfocará la energía hacia la visión de su centro productivo y de la universidad. Crear la disposición para el cambio y establecer un clima de positivismo, para que los colaboradores de los centros productivos sientan la necesidad de cambio y entiendan su importancia y urgencia.

J Revisar la estructura organizacional y de ser necesario realizar una reestructuración. Promover el apoyo social en las acciones de formación del personal, para fortalecer valores de la organización concernientes a la solidaridad y la cohesión. Transformar a la actividad laboral en una actividad que potencie el

crecimiento y desarrollo de cada individuo y de su centro laboral, constituye una necesidad inaplazable en el contexto actual.

4.3 Estrategias para el desarrollo de valores organizacionales

Los valores personales se pueden formar ante un conjunto de situaciones dadas en el marco de la sociedad, ya que el ser humano es un ser social por naturaleza y sólo puede desarrollar su propia naturaleza ante los problemas sociales que se tiene que enfrentar. Estas van a depender de la relación existente entre el interés del equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores de los equipos de trabajo. En ese sentido, de acuerdo con Llorca (2006), las estrategias de valores para los centros productivos de la universidad pueden ser cinco:

Tabla 3: Estrategia de desarrollo de valores

GRADO DE DESARROLLO DE LOS VALORES DEL GRUPO	ESTRATEGIAS DE VALORES		
	Altos		
	Aleatoria Los valores evolucionan ajenos a una estrategia de valores		De Desarrollo Se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos.
		Negociable Hay posibilidades de dialogo y aprendizaje de una estrategia de valores	
	Neutral Se elude la responsabilidad de una estrategia de valores.		De Orientación Se orienta a los grupos una estrategia de valores
Bajo	INTERESES DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN	Alto	

Fuente: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Dr. Carlos Díaz Llorca. 2006.

- *De orientación:* Orientar o conducir a los grupos hacia aquello que ignora para que aprenda a conducirse de una forma previamente determinada. Conducción orientadora del líder que los guíe para alcanzar las metas a través de las mejores formas de actuación. Como se hace evidente en la matriz, esta es una estrategia que es más factible cuando el grupo tiene bajo desarrollo de los valores personales y por otro lado es bien alto el interés de la dirección por aplicar una estrategia de valores. Orienta, guía o da a los grupos una estrategia de valores. Aspecto que implica que previamente debe estar definido el modelo de valores que se quiere imponer, para de esta forma fomentar o sembrar dichos valores en ese grupo por las vías más pertinentes.

Aun cuando las personas llegan a las instituciones con una masa de valores, si esos valores no han tenido la oportunidad de interactuar en el tiempo dentro del grupo y

por lo tanto de desarrollarse, el grupo de trabajo, bajo la dirección de sus líderes, se encuentra en el momento ideal para, a partir de un modelo de valores, poder formarlos alrededor de ellos y por ello, se la denomina de ORIENTACIÓN.

Requerir de medidas de orientación de los valores para la buena marcha del grupo y la dirección puede crear mecanismos que fomentan el desarrollo de dichos valores en la convivencia social, de manera que puedan apoyar otras estrategias de la organización. A medida que se la aplica, esta debe dar un salto cualitativo hacia una estrategia de desarrollo, es su tendencia normal si el equipo de dirección en la convivencia social no cambia y es coherente, consecuente y consistente en el desarrollo de la estrategia de orientación. O lo que es lo mismo, no decepciona al grupo, ni el grupo se siente que es manipulado.

- *Neutral:* En esta estrategia no existe compromiso alguno por una estrategia de valores, ni por parte de los trabajadores, ni por el equipo de dirección. En ella se elude cualquier responsabilidad con respecto a una estrategia de valores. Parece que la aplicación de esta no fuera posible, ya que en un grupo humano, siempre habrá un sistema de creencias y valores; pero funciona para instituciones que empiezan y el grado de desarrollo de los valores de los equipos de trabajo aún no es fuerte y la dirección está centrada en la creación de la empresa y mantiene poco o ningún interés de trabajar por valores. Con el tiempo esta estrategia debe cambiar en la misma manera de cómo evolucionen las condiciones de la institución y las experiencias que comiencen a vivir los grupos de trabajo, así como en función de qué evolucione más rápido, si el interés por parte de la dirección o el grado de desarrollo de los valores en el grupo.

Si la dirección toma rápidamente conciencia en el interés de trabajar con una estrategia de valores y el grupo aún no se ha nucleado alrededor de los valores que perfilen su cultura, el cambio de estrategia puede darse hacia una estrategia de orientación o, en última instancia, a una estrategia negociable si las condiciones lo permiten. De todas formas, cualquiera de los dos caminos debe hacer marchar a la organización hacia una estrategia de desarrollo, si la dirección en su convivencia social demuestra su coherencia, consistencia y congruencia. Por el contrario, si son los grupos de trabajo los que evolucionan más rápido en el tiempo y comienzan a interactuar y vivir determinadas experiencias en ciertas condiciones de trabajo, pues

al ser más alto su grado de desarrollo grupal pueden pasar de la estrategia de desarrollo neutral a una estrategia aleatoria, aspecto este que hará se requiera de mucho más tiempo para cambiar hacia otra estrategia de mayores beneficios.

- *Negociables:* Según las bases de esta estrategia, es válida si está latente o existe la posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollar una estrategia de valores. Parece extraña, pero, es aplicable. Su funcionalidad surge cuando los miembros de un grupo van interactuando entre ellos, teniendo nuevas experiencias, formando proyectos nuevos como grupo y van ganando en conciencia en cuanto a sus intereses. Por otro lado, el equipo de dirección también va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar por valores para marcar una diferencia en el mercado y ser sostenible en el tiempo.

De esta forma establece el dialogo con los grupos y va negociando una estrategia de valores, que trata de ir introduciéndola de a poco y entre ambos, tanto el grupo como el equipo de dirección, van aprendiendo a medida que el interés aumenta y la cultura alrededor de un sistema de valores se consolida. Con el tiempo, también debe convertirse en una estrategia de desarrollo, es su tendencia normal si el equipo de dirección no cambia y en la convivencia social demuestra que es coherente, consecuente y consistente en el desarrollo de la estrategia negociada, es decir, no decepciona al grupo, ni el grupo se siente que es manipulado.

- *Aleatoria:* Los valores evolucionan ajenos a cualquier estrategia de valores previamente modelada o determinada. Los grupos de trabajo, a fin de adaptarse al entorno e integrarse internamente, van aumentando su interacción a través de métodos más informales de comunicación y van formando así una cultura que va a responder a creencias y valores que el grupo se forma como resultado de las experiencias que vive y las condiciones de trabajo con que cuentan a partir de los mecanismos administrativos desarrollados.

De esta forma los equipos de trabajos, van conformando un sistema de creencias y valores ajeno a intereses de la dirección y su comportamiento es aleatorio, porque depende de creencias y valores que el grupo sea capaz de desarrollar y reconocer como válidos y por tanto se conviertan en predominantes en virtud de las experiencias que generen en la convivencia social. Para que evolucione

favorablemente en el tiempo, se debe aumentar el nivel de interés y negociar una estrategia de valores, para convertirse en una de desarrollo, demostrando en la convivencia social, su coherencia, congruencia y consistencia.

J) *De desarrollo*: considerada ideal y, es donde se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos. Es la que debe trabajarse, pero requiere que la alta dirección de las organizaciones tomen conciencia y se formen estructuras de pensamientos de lo que es dirigir haciendo uso de una estrategia de valores. Es la estrategia menos fácil en su desarrollo, ya que en ningún grupo, a la vez que se forma un alto desarrollo de valores coincida con que el equipo de dirección presente un elevado interés por desarrollar una estrategia de desarrollo de valores. Por otro lado, cualquier tipo de interés por parte de la dirección o del desarrollo de los grupos llevaría a alguna de las estrategias anteriormente explicadas.

En general, los elementos que favorecen el trabajo en equipo en los CGR, son: *la división del trabajo*, para producir más y mejor con el mismo o menor esfuerzo, definiendo funciones y actividades a cada miembro del equipo, previamente preparados técnicamente, asumir responsabilidades inherentes de éxito o fracaso y buscar alternativas de solución a situaciones conflictivas que se presenten; *Reuniones periódicas*, establecidas por el director, para exponer problemas existentes; teniendo en cuenta el objetivo de la empresa; permiten familiarizar al trabajador con la exposición de criterios, enseña a respetar las ideas de los demás, obliga o estimula a mantenerse actualizados a través de lecturas, enseña a escuchar, se utiliza el mejor medio de ofrecer información formal, se llega a una conclusión de mayoría con visión de conjunto, erradicando malas interpretaciones; involucra a todos y crece la identificación con la situación y la institución; *Conocimiento mutuo del grupo y de las funciones del otro*, significa combinar experiencia con teoría, tomando en cuenta a los jóvenes profesionales que provienen de las aulas, y fusionar los conocimientos (la teoría y la práctica); *enlace administrativo entre equipos*, teniendo en cuenta: i) Comunicación de doble vía, ii) Saber dar información, iii) Saber solicitar y ofrecer recursos, iv) resolver temas sencillos sin llegar a esferas superiores, v) buenos compañeros de trabajo, sin celos profesionales ni intriga, vi) actitud de cooperación y cordialidad, vii) utilizar los recurso para el objetivo de la

institución y no personal, viii) Las diferencias de criterios deben mantenerse en un plano técnico y no personal.

CONCLUSIONES

Los elementos que caracterizan a los equipos de trabajo, están referidos a la entrega inoportuna de información en 42% del personal directivo, y en más del 50% del

administrativo; desagradable clima de trabajo mostrado por directivos en un total acuerdo del 58% y un 62% de mediano acuerdo por administrativos; la inexistencia de reglas claras en el cumplimiento de los tiempos para el logro de tareas reflejado en el 67% y 57%; la falta de soporte de parte de la dirección central de la universidad entre el 67% y 57% respectivamente; en un total acuerdo de que no existe liderazgo efectivo de equipos 58% y 65% y, el Individualismo muy acentuado que muestra el personal directivo en 58% y 50% el administrativo; los cuales generan un retraso en el desempeño de los centros productivos de la universidad.

La débil cultura organizacional en los centros productivos de la universidad muestran en promedio la inexistencia de un consenso entre el personal directivo (46%) y administrativo (43%); por un lado, los primeros reflejan aspectos positivos en la toma de decisiones respecto a inspiración visionaria, motivación y orientación, valores organizacionales y prácticas de cultura con sentido humanístico, aduciendo que son los que más desarrollan en la dirección del centro de labores que les compete; y, los segundos perciben que los directores no enfocan ni muestran el adecuado interés para mejorar estos aspectos; y como consecuencia de lo anterior, la baja producción, productividad e ineficiencia, causantes de la extinción de la mayoría de los centros productivos.

Las estrategias adecuadas para la conformación de equipos de trabajo están basadas en el nivel de capacidad de resolución excelente en 50% y 56% que prima en la mayoría de aspectos propuestos al personal encuestado; propiciar un agradable clima institucional, cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo (92% y 68%), realizar en forma sistemática talleres sobre gerencia y valores estratégicos a directores y trabajadores en acuerdo más del 50% y, designación de cargos por competencias y excelencia (67% y 57%).

RECOMENDACIONES

Fomentar, incentivar, motivar y promocionar en forma permanente al personal de los centros productivos para revertir las debilidades encontradas en esta investigación, orientadas a elevar la competitividad empresarial, así como también normar con Resolución Rectoral el normal funcionamiento de cada uno de los centros generadores a su cargo, reestructurar la estructura organizacional, y designar al personal tanto directivo como administrativo con capacidades y competencias adecuadas; orientando con políticas el auto sostenimiento de la gestión integral de la Universidad.

La Dirección General del Sistema de Gestión Productiva, debe replantear sus lineamientos, en los que incluya factores decisivos y se establezca una cultura organizacional para la formación de equipos de trabajo, como: la efectividad institucional, el desarrollo de habilidades que incentivan el mejoramiento continuo, fortalecimiento de las relaciones entre los integrantes, conformación de equipos que lideren cambios, con personal que tenga vocación de servicio e identidad institucional; y, la práctica y promoción de valores morales en su centro de labores, que den rumbo, dirección y excelencia a las acciones.

Las Unidades Operativas y de Gestión, deben adecuar las estrategias propuestas en la presente investigación, para constituirse en verdaderos equipos con alto rendimiento, cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo y realizar talleres sobre gerencia y valores estratégicos dirigidos al personal. Por otro lado, se deben establecer indicadores de medición del potencial humano y aplicarlos para mejorar sus capacidades, elevar la productividad y desempeño de los centros productivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, José María (2011). *“Trabajo en Equipo”*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Aguirre Batzan, Ángel (1996). *“La Antropología Aplicada a la Empresa. Instituto de Antropología de Barcelona”*. Barcelona, España. p. 42.

Alvares Valverde, Shirley Yissela (2002). *“La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes de la Eficacia del Instituto de Oftalmología”*. Tesis de maestría. Lima, Perú.

Bertalanffy Von, Ludwig (1976). *“Teoría General de Sistemas”*. Edit. Fondo de cultura económica. México.

Blank Bubis, León (1990). *“La Administración de Organizaciones”*, Centro Editorial Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, Colombia.

Bourdieu P. (1995). *Las Reglas del Arte. Génesis y Estructura del Campo Literario*. Madrid: Anagrama.

Bohannon P (1996). *“Para Raros Nosotros. Introducción a la Antropología cultural”*. Madrid: Akal SA. p. 3-23.

Cordeiro, José (1996). *“Rendijas hacia la Globalización”*. Revista Calidad Empresarial, No 1, Caracas. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (1999). *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Mc GrawHill Interamericana editores S.A, México D.F.

Chilón C., Tito (2003). *“Filosofía Gerencial y Buen Clima Organizacional para la conformación de Equipos de Alto desempeño en la Universidad Nacional de Cajamarca”*. Escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

David Fishman (2000). *“El Espejo del Líder”*. El Comercio. Lima, Perú.

Diez de Castro, Emilio Pablo (2001): *“La Era del Conocimiento y la Aportación de la Universidad”*. CES. Sevilla, España.

Directorio del Sistema de Gestión Productiva – UNC (2006), *“Plan de Trabajo Institucional*. p. 2.

Dracker, Peter (1996). *“La Administración, La Organización Basada en la Información la Economía y la Sociedad”*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Faria de Mello FA (1998). *“Desarrollo organizacional. Enfoque integral”*. Grupo Noriega Editores. México D.F.

French, Wendell L (1995). “*Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*”.- Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Goffman E. (1987). “*La Presentación de la Persona en la Vida Cotidiana*”. Buenos Aires: Amorrortu.

Greg L. Stewart, Charles C. Manz, Henry P. Sims (2003). “*Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos*”. Editorial Limusa, S.A. México.

Gutiérrez Martínez, Freddy (1998). “*Cultura Organizacional para el Logro de la Visión Estratégica de la UNCP – Huancayo*”. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú.

Hellriegel Slocum (2009). “*Comportamiento Organizacional*”. Cengage Learning Editores. México.

Hodge, B.J; Anthony, W.P; Gales, L.M. (1998). “*Teoría de la Organización*”. Prentice Hall. Madrid, España.

Katzenbach, J. (Comp.) (1993). “*El trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades*”. Barcelona: Granica. (81-102). España.

Katzenbach, J. y Smith, D. (2000). “*La Disciplina de los Equipos*”. Barcelona: Granica. España.

Lair Ribeiro (1997). “*El Éxito Empresarial*”. McGraw-Hill. Madrid, España.

Lauffat, Enrique (2013). “*Administración de Equipos Humanos*”. 1ª. Ed.-Cengage Learning Argentina.

Leal Millan, A. (1991). “*Conocer la Cultura de las Organizaciones. Una Base para la Estrategia y el Cambio*”. Actualidad Editorial, Madrid, España.

Ley Universitaria NO 23733 Art.7o. Poder legislativo-Dic. 1983. Resolución Rectoral N° 31199-95-UNC. Art.7° (i).

Libreros Morales, Andrés (2011). “*Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca*”. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Manizales Colombia.

Lozano Cabrera, Ángel (2002). “*La Eficiencia del Sistema de Abastecimiento y su relación con la Eficacia del Sistema administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca*”. Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Llorca Díaz, Carlos (2006). *“Valores y Ética, algo para meditar”*. Profesor Titular, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

Maxwell, J. (2001). *“The 17 Indisputable Laws of Teamwork. Tenesse”*: Thomas Nelson Publishers.

Montebello, Anthony R. (2000). *“Equipos de trabajo extraordinarios. Habilidades para dirigir una organización”*. Pax México.

Morin, Edgar. El Método IV (1992): *“Las Ideas”*. Ediciones Cátedra. Madrid, España.

Organización Mundial de la Salud (2010). *“Metodología de Gestión Productiva de los servicios de Salud. Área de Sistemas de Salud”*. Basados en Atención Primaria de Salud. Proyecto de Servicios Integrados de Salud (HSS/SIS). Oficina de la Subdirección. Organización Panamericana de la Salud (OPS) - Organización Mundial de la Salud (OMS). Washington, D.C.: OPS.

Palomino Valdillo, Mará Teresa (2011). *“Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo”*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Peiró JM. (1990) *Organizaciones: “Nuevas Perspectivas Psicosociológicas”*. Barcelona, España: PPU. p. 159-160.

Rebeca Leonor Ríos Polastri (2004). *“El Trabajo en Equipo en las Decisiones Organizativas: Un Estudio de Casos en el Centro Educativo Estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez””*. Lima – Perú, p. 58.

Reglamento General de la Universidad Nacional de Cajamarca (2007).

Richard A. Jonson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig (1968), *“Designing Management Systems”*. in. Management Systems. Nueva York. p.113.

Robbins, Stephen P. *“Comportamiento Organizacional”*, (2009). 13ª ed. Pearson Educación. México.

Schein, Edgar H, (1999). *“El Liderazgo y la Cultura Empresarial”*. Editorial Plaza y Janes Editores S.A.

Suing Ruíz, Abel R (2011). *“Los centros de transferencia de tecnología y la gestión productiva como alternativas a la educación superior en América Latina, el papel de los valores en la comunicación dentro de la organización”*.

Senge, Peter M. (1994). *“La quinta Disciplina”*. Ed. Granica. Barcelona, España.

Senge, Peter M. (2000). *“La Danza del Cambio”*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Steve Buchholz, Thomas Roth (1992). *“Como Crear Equipos de Alto Rendimiento”*. Atlántida. Santiago, Chile.

Stewart, g.; Manz, ch. y Sims, h. (2003). *Trabajo en equipo y Dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.

Vásquez Cruzado, Baltazar (2003). *“La Organización y Gestión de los Centros Productivos de Bienes y Prestación de Servicios de la Universidad Nacional de Cajamarca: Análisis y Propuesta”*. Escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

APÉNDICES

Apéndice 01: Encuesta

CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LOS CENTROS PRODUCTIVOS

DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Señor trabajador:

Esta encuesta está dirigida por la alumna de la escuela de post grado de la línea de Contabilidad y Gerencia, tiene como objetivo obtener información sobre la situación actual y el comportamiento del personal de su centro de labores.

En aras de realizar un estudio profundo que sirva de base para adoptar medidas y soluciones sobre la gestión administrativa de su centro de labores, es que espero contar con su comprensión y colaboración.

La información que se nos facilite es anónima y la mejor manera de colaborar con el investigador es siendo analítico y verás en sus respuestas, para que estas reflejen los problemas reales que se afrontan al respecto.

Finalmente expresarle mi agradecimiento por su disposición a colaborar en este empeño, el cual puede ayudar a solucionar uno de los problemas que afecta la gestión administrativa de dicho centro de labores.

Estudiante de Post Grado

INSTRUCTIVO: La encuesta, contiene dos aspectos relacionados con la Cultura y los Valores Organizacionales de su centro de labores:

I. CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD

1.1. ASPECTOS POSITIVOS: En la Cultura de una organización recae un alto grado de importancia, por lo que se debe tener presente una serie de características que lo dimensionan. Indique UD. *¿Cuáles son, en su opinión, los aspectos relevantes de la cultura*

organizacional actual del Centro Productivo donde usted labora? Señale su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

(1) Total Acuerdo = TA; (2) Medianamente de Acuerdo = MA; (3) Total Desacuerdo = TD

ASPECTOS	NIVEL DE ACUERDO		
	TA (1)	MA (2)	TD (3)
a. Las prácticas de cultura en su centro de labores tienen un alto sentido humanístico.			
b. La toma de decisiones en su centro de labores son consecuencia de un análisis de la situación.			
c. La decisión de los directores y jefes es amplia y sistémica dentro de su área de competencias.			
d. En los directores y jefes se refleja un afán por alcanzar objetivos y demostrar competencia.			
e. Los miembros del centro de labores dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien, asumiendo riesgos.			
f. Las autoridades aportan inspiración visionaria, motivación y orientación.			
g. Están bien definidos los valores Organizacionales y personales.			
h. Otros, especificar:			

a. ASPECTOS NEGATIVOS: *¿Cuáles son los aspectos negativos de la cultura organizacional actual del centro productivo donde Ud. labora?*

(1) Total Acuerdo = TA; (2) Medianamente de Acuerdo = MA; (3) Total Desacuerdo = TD

ASPECTOS	Nivel de Acuerdo		
	TA (1)	MA (2)	TD (3)
9. Existe falta de incentivos, a la producción intelectual			
10. Existe falta de motivación en los integrantes de su centro de labores.			
11. La visión y misión de la Universidad sólo la conocen los directores.			
12. Los recursos propios en su mayoría son usados indiscriminadamente sin considerar rendimiento y producción.			
13. La mayoría de los integrantes no se sienten identificados ni comprometidos con su centro de labores.			
14. La responsabilidad del fracaso o éxito de la gestión se le atribuye sólo al director.			
15. Indiferencia al deseo de superación.			
16. No existe una cultura organizacional que comprometa a los trabajadores.			
Otros, especificar:			

1.3 FACTORES DECISIVOS PARA EL FUTURO: En el proceso del establecimiento de una cultura organizacional que permita la formación de equipos de trabajo, determinados factores pueden tener una importancia decisiva a la hora de configurar un nuevo modelo de gestión. *Indique la importancia que para el futuro presentan los factores que se mencionan a continuación:*

(1) Muy Importante = MI; (2) Medianamente Importante = MIM; (3) Sin Importancia = SI

FACTORES	Nivel de Importancia		
	MI (1)	MIM (2)	SI (3)

1. Efectividad institucional para ayudar a desarrollar las habilidades de sus integrantes, a fin de incentivarlos hacia el mejoramiento continuo			
6. Fomento y promoción de los valores morales de su centro de labores y fortalecimiento de las relaciones entre todos los integrantes.			
7. Acciones decisivas para difundir el documento de cultura organizacional y condiciones para la conformación de equipos de trabajo a fin de que sea internalizado en cada uno.			
8. Conformación de equipos de trabajo para liderar los cambios continuos urgentes con personal que demuestre una profunda vocación de servicio e identidad institucional.			
9. Programas permanentes bajo la Conducción de expertos, sobre la temática de la responsabilidad compartida, con la componente Psicosocial, para elevar los niveles de compromiso de los integrantes con su centro de labores.			
Otros, especificar:			

1.4 ESTRATEGIAS: En su opinión, *¿cuáles serían las estrategias más acertadas para establecer la cultura organizacional que permita la conformación de equipos de trabajo?*
Valore la posible capacidad para resolver necesidades futuras.

(1) Excelente = E; (2) Adecuada = A; (3) Escasa = ES; (4) Nula = N

ESTRATEGIAS	CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN			
	E (1)	A (2)	ES (3)	N (4)
2. Que todas las unidades operativas y de gestión, se constituyan en verdaderos equipos de propuesta con alto rendimiento.				
2. Difundir y divulgar amplia y Continuamente la visión y misión.				
3. Propiciar un agradable clima institucional.				
4. Cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo.				
5. Realizar en forma sistemática talleres sobre gerencia y valores estratégicos a directores y trabajadores.				
8. Modificar la estructura organizacional de líneas de mando.				
9. Designación de cargos por competencias y excelencia.				
Otros, especificar:				

II. VALORES ORGANIZACIONALES

2.1 VALORES: Los valores organizacionales son los que dan rumbo, dirección y excelencia a las acciones de las personas. Servirán para que las acciones se enmarquen en un profundo respeto a la existencia del ser humano y su medio ambiente. *¿Qué importancia concedería usted a los siguientes valores organizacionales, como elementos para lograr un alto rendimiento en su centro de labores en el futuro?*

(1) Muy Importante = MI; (2) Medianamente Importante = MIM; (3) Sin Importancia = SI

VALORES ORGANIZACIONALES	Grado de Importancia		
	MI (1)	MIM (2)	SI (3)
10. La excelencia (como estilo de vida en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y del espíritu).			
11. Actitud sinérgica (como la energía del espíritu que permite que las personas se animen recíprocamente generando un efecto mayor que la suma de las partes).			
12. El sentido de pertenencia (amor e identidad).			
13. El compromiso (en el sentido de aportar una energía, para sentirse responsable de alcanzar La visión).			
14. La responsabilidad compartida. (Comprometidos todos con el éxito).			

15. La cultura de servicio.			
16. La actitud sistémica (estilo de vida en la toma de decisiones en base a la comprensión clara de la interdependencia y el cambio continuo, y comprender las fuerzas que norman las consecuencias de nuestros actos).			
17. La Ética.			
18. La necesidad del logro.			
Otros, especificar:			

2.2. DISVALORES: Las organizaciones entran en un estado de parálisis y extinción a causa de la internacionalización de disvalores. *¿Cuál es el grado de internalización, en su centro de labores de los siguientes disvalores?*

(1) Muy Acentuado = MA; (2) Medianamente Acentuado = MAC; (3) Nulo = N

DISVALORES	Grado de Acentuación		
	MA (1)	MAC (2)	N (3)
7. La mediocridad.			
8. La entropía direccional (deseo de querer dirigir; sin tener las condiciones para ello, generando un desorden y caos).			
9. La apatía.			
10. El autoritarismo.			
11. El individualismo.			
12. La irresponsabilidad.			
13. Otros, especificar:			

ANEXOS

Anexo N° 1. Centros Productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca (2006)

N°	Centro Productivo	Unidad Orgánica a la que pertenece
1	Escuela de Post Grado - Cajamarca	Rectorado
2	Laboratorio de Análisis de Suelos y Plantas	Facultad de Ciencias Agrarias
3	Centro de Investigación Agroforestal Lucmacucho	Facultad de Ciencias Agrarias

4	Laboratorio de Rhizobiología	Facultad de Ciencias Agrarias
5	Centro de Invest. y Prom. de Energía no Convencional	Rectorado
6	CIPENC: Proyecto de Carbón y otros	Rectorado
7	Escuela de Formación Pedagógica Extraordinaria	Educación
8	Sistemas Informáticos	Rectorado
9	Laboratorio de Computo (Fac. Ciencias Agrarias)	Facultad de Ciencias Agrarias
10	Centro de Convenciones Ollanta	Of. de Gestión Productiva y Servicios
11	Fundo Tartar: Pecuario	Facultad de Ciencias Veterinarias
12	Centro Universitario de Deportes	Unidad Técnica de Deportes
13	Centro de Investigación y Producción Huayrapongo	Facultad de Zootecnia
14	Editorial Universitaria	Of. Gral. De Extensión y Proyección
15	CEPUNC Cajamarca	Rectorado
16	Unidad Técnica de Admisión	Of. Gral de Gestión y Desarrollo Acad.
17	Laboratorio de Computo (Fac. Ciencias Veterinarias)	Facultad de Ciencias Veterinarias
18	centro Productivo de Prod. Lácteas	Facultad de Ciencias Veterinarias
19	Laboratorio de Bromatología	Facultad de Educación
20	Centro Experimental San José de Chuco	Vicerrectorado Académico
21	Internet Escuela Académico Profesional	Facultad de Derecho
22	Centro de Investigación (Fac. Veterinaria)	Facultad de Ciencias Veterinarias
23	Panificadora Universitaria	Facultad de Ciencias Agrarias
24	CEPUNC - Sede Chota	Esc. Acad. Prof. Sub Sede Chota
25	Centro de Cómputo - Jaén	Esc. Acad. Prof. Sub Sede Jaén
26	Centro de Idiomas - Jaén	Esc. Acad. Prof. Sub Sede Jaén
27	CEPUNC - Jaén	Esc. Acad. Prof. Sub Sede Jaén
28	Escuela de Post Grado - Jaén	Esc. Acad. Prof. Sub Sede Jaén
29	Laboratorio de Computación - Chota	Esc. Acad. Prof. Sub Sede Chota
30	Centro Experimental e Inseminación Animal	Facultad de Ciencias Veterinarias
31	Laboratorio de Carnes	Facultad de Ciencias Veterinarias
32	Laboratorio de Diagnóstico de Carnes	Facultad de Ciencias Veterinarias
33	Biblioteca Especializada	Facultad de Ciencias Agrarias
34	Maquinaria Agrícola	Facultad de Ciencias Agrarias
35	Centro Agropecuario La Victoria	Facultad de Ciencias Agrarias
36	Laboratorio de Entomopatógenos	Facultad de Ciencias Agrarias
37	Productora de Humus	Facultad de Ciencias Agrarias
38	Programa de Maíz	Facultad de Ciencias Agrarias
39	Servicio Silvo Agropecuario	Facultad de Ciencias Agrarias
40	Fundo Tartar: Agrícola	Facultad de Ciencias Agrarias
41	Trabajo de Investigación	Facultad de Ciencias Agrarias
42	Aylambo	Facultad de Ciencias Agrarias
43	Centro de Idiomas y Sistemas de Comunicación	Rectorado
44	Farmacia	Administración Central
45	Librería Universitaria	Rectorado
46	Escuela de Post Grado Chota	Rectorado
47	Coliseo Universitario	Unidad Técnica de Deportes

48	Comedor Universitario	Oficina General de Bienestar Univ.
49	Gimnasio de la UNC	Oficina General de Bienestar Univ.
50	Of. General de Extensión y Proyección Universitaria	Administración Central
51	Oficina de Cooperación Técnica	Administración Central
52	Restaurante Universitario	Administración Central
53	Centro de Cómputo S. Santiago García	CECA
54	Centro Experimental Antonio Guillermo Urrelo	Educación
55	Escuela de Perfeccionamiento Docente	Educación
56	Laboratorio de Internet	Educación
57	Laboratorio de Computación	Educación
58	Programa de Administración en Educación	Educación
59	Programa de Profesores Educ. Religiosa y Ciencias Soc.	Educación
60	Aula Magna	Of. De Gestión Productiva y Servicios
61	Gabinete de Topografía	Ingeniería
62	Laboratorio de Ensayo de Materiales	Ingeniería
63	Laboratorio Mecánico de Suelos	Ingeniería
64	CITEC	Salud
65	Laboratorio de Análisis Clínico	Salud
66	Laboratorio de Computación	Salud
67	Laboratorio de Microbiología	Salud
68	Centro de Desarrollo y Promoción Piscícola	Educación

Fuente: DGCP – UNC.

ANEXO 02: Centros de Producción Operativos (2011)

RELACION DE CENTROS DE PRODUCCION EN SU CONDICION ACTUAL

Nº	NOMBRE DEL CENTRO	CODIGO CTA. SEC	DEPENDE	REPORTE DE INGRESOS AL 31/12/2011	CONDICION ACTUAL
2	AYLAMBO	4022	FAC. CIENCIAS AGRARIAS	191.15	OPERATIVO
3	C.E. ANTONIO GUILLERMO URRELO	4047	FAC. EDUCACION	32,120.57	OPERATIVO
5	CENTRO DE COMPUTO CHOTA	4062	SECC. CHOTA	2,215.15	OPERATIVO
6	CENTRO DE COMPUTO JAEN	4058	SECC. JAEN	3,873.46	OPERATIVO
9	CENTRO DE IDIOMAS JAEN	4057	SECC. JAEN	17,214.11	OPERATIVO
10	CENTRO DE IDIOMAS Y SISTE. COMUN. CAJAMARCA	4001	RECTOTADO	-	OPERATIVO
11	CENTRO DE INVEST. AGROFORESTAL LUCMACUCHO	4060	FAC. CC. AGRARIAS	1,597.92	OPERATIVO
12	CENTRO DE INVEST. AGROPEC. HUAYRAPONGO	4019	FAC. ZOOTECNIA	276.10	OPERATIVO
15	CENTRO EXPERI. AGROPE. LA VICTORIA	4005	FAC. CC. AGRARIAS	3,016.11	OPERATIVO
16	CENTRO EXPERIMENTAL SAN JOSE DE CHUCO			-	OPERATIVO
17	CEPUNC CAJAMARCA	4002	RECTORADO	81,904.33	OPERATIVO
18	CEPUNC CHOTA	4063	SECC. CHOTA	-7,326.06	OPERATIVO
19	CEPUNC JAEN	4056	SECC. JAEN	129,902.42	OPERATIVO
20	CIPENC - ACTIVIDADES VARIAS	4010	RECTORADO	-	OPERATIVO
21	CIPENC - PROYECTO CARBON	4011	RECTORADO	6,648.30	OPERATIVO
22	EDITORIAL UNIVERSITARIA	4020	VICE.ACAD.	5,960.45	OPERATIVO
24	ESCUELA DE PERFECC. DOCENTE	4025	FAC. EDUCACION	292,301.90	OPERATIVO
25	ESCUELA DE POST GRADO CHOTA	4055	RECTORADO	15,874.75	OPERATIVO
26	ESCUELA DE POST GRADO JAEN	4059	SECC. JAEN	31,032.08	OPERATIVO
27	ESCUELA DE POST GRADO SEDE CENTRAL	4014	RECTORADO	591,859.50	OPERATIVO
30	LAB. DE ANALISIS DE SUELOS Y PLANTAS	4016	FAC. CC. AGRAR.	547.00	OPERATIVO
31	LAB. DE COMPUTACIÓN DE C. AGRARIAS	4033	FAC. CC. AGRAR.	-542.79	OPERATIVO
37	LABORATORIO DE DIAGNOSTICO VETERINARIO	4034	FAC. CC. VETER.	203.80	OPERATIVO
38	LABORATORIO DE COMPUTO DE VETERINARIA	4053	FAC. CC. VETER.	359.00	OPERATIVO
40	LABORATORIO DE ENSAYO DE MATERIALES	4013	FAC. INGENIERIA	-2,111.16	OPERATIVO
43	LABORATORIO DE RHIZOBIOLOGIA	4017	FAC. CC. AGRAR.	5,308.43	OPERATIVO
44	LABORATORIO MECANICA DE SUELOS	4012	FAC. INGENIERIA	4,748.76	OPERATIVO
49	OFICINA GENERAL DE INFORMATICA	4045	RECTORADO	180.00	OPERATIVO
50	OFICINA GENERAL DE EXTEN. Y PROYEC. UNIVER	4046	RECTORADO	5,323.10	OPERATIVO
50.1	OFICINA GENERAL DE EXTEN. Y PROYEC. UNIVER (DANZA, MUSICA CORO. POL. ORQUESTA, TEATRO Y PEÑA)	4046.1	RECTORADO	8,956.40	OPERATIVO
52	PANIFICADORA UNIVERSITARIA	4032	FAC. CC.AGRARIAS	4,356.00	OPERATIVO
57	PROGRAMA DE MAIZ	4036	FAC. CC.AGRARIAS	337.30	OPERATIVO
59	SERVICIO SILVO AGROPECUARIO SESA	4023	FAC. CC.AGRARIAS	1,757.02	OPERATIVO
59.1	SESA FAC. AGRONOMIA - PARQUE FORESTAL "EL CUMBE"	4023.1	FAC. CC.AGRARIAS	17,775.00	OPERATIVO
60	TARTAR AGRICOLA	4028	FAC. CC.AGRARIAS	1,145.15	OPERATIVO
61	TARTAR PECUARIO	4006	FAC. VETERINARIA	10,397.63	OPERATIVO

ANEXO N° 03: CENTROS PRODUCTIVOS RENTABLES

CENTROS DE PRODUCCION QUE SON RENTABLES DEL 2007 AL 2009												
N°	NOMBRE DEL CENTRO	CODIGO CTA. SEC	DEPENDE	REPORTE DE INGRESOS AL 31/12/2009	CONDICION ACTUAL	RESULTADO OBTENIDO 2007		RESULTADO OBTENIDO 2008		RESULTADO OBTENIDO 2009		OBSERVACIONES
						UTILIDAD	PERDIDA	UTILIDAD	PERDIDA	UTILIDAD	PERDIDA	
1	CENTRO DE IDIOMAS JAEN	4057	SECC. JAEN	47,570.76	OPERATIVO			9,774.00		14,331.00		Centro que ha generado una utilidad de S/. 14,331.00
2	CEPUNC CAJAMARCA	4002	RECTORADO	174,169.19	OPERATIVO	149,660.00		114,513.00		305,831.00		Centro que ha generado una utilidad de S/. 305,831.00
3	CEPUNC JAEN	4056	SECC. JAEN	74,342.91	OPERATIVO				8,225.00	17,343.00		Centro que ha generado una utilidad de S/. 17,343.00
4	CIPENC - ACTIVIDADES VARIAS	4010	RECTORADO	5,369.93	OPERATIVO			178.13		3,985.50		Centro que ha generado una utilidad de S/. 3,985.50
5	EDITORIAL UNIVERSITARIA	4020	VICERRE. ACADEMICO	2,774.98	OPERATIVO		1,803.57	9,965.58		16,367.55		Centro que ha generado una utilidad de S/. 16,367.55
6	ESCUELA DE POST GRADO SEDE CENTRAL	4014	RECTORADO	116,496.00	OPERATIVO	92,799.76		363,892.18		128,734.50		Centro que ha generado una utilidad de S/. 128,734.50

Fuente: DGCP – UNC

ANEXO 04: CENTROS DE PRODUCCION QUE CUMPLIERON LA PRESENTACIÓN DE
ESTADOS FINANCIEROS

(2011)

Nº	NOMBRE DEL CENTRO	CODIGO CTA. SEC	DEPENDE	REPORTE DE INGRESOS AL 31/12/2011	CONDICION ACTUAL	PRESENTO
1	C.E. ANTONIO GUILLERMO URRELO	4047	FAC. EDUCACION	32,120.57	OPERATIVO	X
2	CENTRO DE COMPUTO JAEN	4058	SECC. JAEN	3,873.46	OPERATIVO	X
3	CENTRO DE IDIOMAS JAEN	4057	SECC. JAEN	17,214.11	OPERATIVO	X
4	CEPUNC CAJAMARCA	4002	RECTORADO	81,904.33	OPERATIVO	X
5	CEPUNC JAEN	4056	SECC. JAEN	129,902.42	OPERATIVO	X
6	CIPENC - ACTIVIDADES VARIAS	4010	RECTORADO	-	OPERATIVO	X
7	CIPENC - PROYECTO CARBON	4011	RECTORADO	6,648.30	OPERATIVO	X
8	EDITORIAL UNIVERSITARIA	4020	VICERRE. ACADEMICO	5,960.45	OPERATIVO	X
9	ESCUELA DE POST GRADO JAEN	4059	SECC. JAEN	31,032.08	OPERATIVO	X
10	ESCUELA DE POST GRADO SEDE CENTRAL	4014	RECTORADO	591,859.50	OPERATIVO	X
11	LAB. DE COMPUTACIÓN DE C. AGRARIAS	4033	FAC. CC. AGRARIAS	-542.79	OPERATIVO	X
12	LABORATORIO DE COMPUTO DE VETERINARIA	4053	FAC. CC. VETERINARIAS	359.00	OPERATIVO	X
13	LABORATORIO DE RHIZO BIOLOGIA	4017	FAC. CC. AGRARIAS	5,308.43	OPERATIVO	X
14	TARTAR PECUARIO	4006	FAC. VETERINARIA	10,397.63	OPERATIVO	X

Fuente: Archivos del DSGP.

ANEXO 05: RESULTADOS ECONOMICOS DE CENTROS PRODUCTIVOS 2011

RESULTADOS ECONOMICOS DE LOS CENTROS DE PRODUCCION							
Nº	NOMBRE DEL CENTRO	CODIGO CTA. SEC	DEPENDE	REPORTE DE INGRESOS AL 31/12/2011	CONDICION ACTUAL	EEFF 2011	
						UTILIDAD	PERDIDA
6	CENTRO DE COMPUTO JAEN	4058	SECC. JAEN	3,873.46	OPERATIVO	2,259.00	
9	CENTRO DE IDIOMAS JAEN	4057	SECC. JAEN	17,214.11	OPERATIVO	8,242.00	
17	CEPUNC CAJAMARCA	4002	RECTORADO	81,904.33	OPERATIVO	521,707.00	
19	CEPUNC JAEN	4056	SECC. JAEN	129,902.42	OPERATIVO	122,600.00	
20	CIPENC - ACTIVIDADES VARIAS	4010	RECTORADO	-	OPERATIVO	369.00	
26	ESCUELA DE POST GRADO JAEN	4059	SECC. JAEN	31,032.08	OPERATIVO	14,726.00	
27	ESCUELA DE POST GRADO SEDE CENTRAL	4014	RECTORADO	591,859.50	OPERATIVO	574,252.73	
61	TARTAR PECUARIO	4006	FAC. VETERINARIA	10,397.63	OPERATIVO	10,653.95	
3	C.E. ANTONIO GUILLERMO URRELO	4047	FAC. EDUCACION	32,120.57	OPERATIVO		10,422.80
21	CIPENC - PROYECTO CARBON	4011	RECTORADO	6,648.30	OPERATIVO		5,811.58
22	EDITORIAL UNIVERSITARIA	4020	VICERRE. ACADEMICO	5,960.45	OPERATIVO		10,196.83
31	LAB. DE COMPUTACIÓN DE C. AGRARIAS	4033	FAC. CC. AGRARIAS	-542.79	OPERATIVO		1,708.72
38	LABORATORIO DE COMPUTO DE VETERINARIA	4053	FAC. CC. VETERINARIAS	359.00	OPERATIVO		4,699.60
43	LABORATORIO DE RHIZOBIOLOGIA	4017	FAC. CC. AGRARIAS	5,308.43	OPERATIVO		3,484.39

Fuente: Archivos y documentos del DSGP - UNC

ANEXO 06: INFORMACION DE LOS CENTROS DE PRODUCCION ESTADOS FINANCIEROS 2012									
Nº	NOMBRE DEL CENTRO	CODIGO CTA. SEC	DEPENDE	SALDO DEL ESTADO CTA. CTE. AL 31/12/2012	CONDICION ACTUAL	2012		RESULTADO OBTENIDO 2012	
						PRES.	NO PRES.	UTILIDAD	PERDIDA
1	AYLAMBO	4022	FAC. CIENCIAS AGRARIAS	3,816.05	OPERATIVO		X		
2	C.E. ANTONIO GUILLERMO URRELO	4047	FAC. EDUCACION	33,355.57	OPERATIVO		X		
3	CENTRO DE COMPUTO E INFORMATICA SALUD	2075	FAC. CC. SALUD	-	INOPERATIVO		X		
4	CENTRO DE COMPUTO CHOTA	4062	SECC. CHOTA	-	INOPERATIVO		X		
5	CENTRO DE COMPUTO JAEN	4058	SECC. JAEN	-3,379.54	OPERATIVO	X		7,272.56	
6	CENTRO DE COMPUTO SEGUNDO SANTIAGO A. CECA	4039	FAC. CECA	1,376.00	INOPERATIVO		X		
7	CENTRO DE DESARR. PISCICOLA CEDEPIS	4038	FAC. EDUCACION	-	INOPERATIVO		X		
8	CENTRO DE IDIOMAS JAEN	4057	SECC. JAEN	3,148.11	OPERATIVO	X		9,896.97	
9	CENTRO DE IDIOMAS Y SISTE. COMUN. CAJAMARCA	4001	RECTOTADO	58,065.31	OPERATIVO		X		
10	CENTRO DE IDIOMAS Y SISTEMA VIRTUAL	4001.1	RECTOTADO	7,888.15	OPERATIVO		X		
11	CENTRO DE INVEST. AGROFORESTAL LUCMACUCHO	4060	FAC. CC. AGRARIAS	2,253.92	OPERATIVO	X			4,181.65
12	CENTRO DE INVEST. AGROPEC. HUAYRAPONGO	4019	FAC. ZOOTECNIA	2,164.13	OPERATIVO		X		
13	CENTRO DE INVESTIGACIÓN FAC. VETERINARIA	4048	FAC. CC. VETER.	-	INOPERATIVO		X		
14	CENTRO EXPER. INSEMINACION ANIMAL FAC. VETER	4037	FAC. CC. VETER.	1,774.20	INOPERATIVO		X		
15	CENTRO EXPERI. AGROPE. LA VICTORIA	4005	FAC. CC. AGRARIAS	17,915.02	OPERATIVO	X		9,846.93	
16	CENTRO EXPERIMENTAL SAN JOSE DE CHUCO			-	OPERATIVO		X		
17	CEPUNC CAJAMARCA	4002	RECTORADO	-30,679.96	OPERATIVO	X		641,601.00	
18	CEPUNC CHOTA	4063	SECC. CHOTA		OPERATIVO		X		
19	CEPUNC JAEN	4056	SECC. JAEN	67,564.80	OPERATIVO	X		25,054.01	
20	CIPENC - ACTIVIDADES VARIAS	4010	RECTORADO	1,356.62	OPERATIVO		X		
21	CIPENC - PROYECTO CARBON	4011	RECTORADO	6,698.30	OPERATIVO	X		50.00	
22	EDITORIAL UNIVERSITARIA	4020	VICERRE. ACADEMICO	7,517.45	OPERATIVO	X			2,695.46
23	EFOPEX		FAC. EDUCACION	-	INOPERATIVO		X		
24	ESCUELA DE PERFECC. DOCENTE	4025	FAC. EDUCACION	82,808.33	OPERATIVO		X		
25	EPD. CONVENIOS FIELDS . LA CIMA SAA	4025.1	FAC. EDUCACION	27,460.00	OPERATIVO		X		
26	ESCUELA DE POST GRADO CHOTA	4055	RECTORADO	7,466.10	OPERATIVO		X		
27	ESCUELA DE POST GRADO JAEN	4059	SECC. JAEN	27,271.08	OPERATIVO	X		14,530.00	
28	ESCUELA DE POST GRADO SEDE CENTRAL	4014	RECTORADO	1,242,437.99	OPERATIVO	X		667,586.73	
29	FARMACIA UNIVERSITARIA	4003	RECTORADO	-	INOPERATIVO		X		
30	GABINETE DE TOPOGRAFIA	4015	FAC. INGENIERIA	98.80	INOPERATIVO		X		
31	LAB. DE ANALISIS DE SUELOS Y PLANTAS	4016	FAC. CC. AGRARIAS	547.00	OPERATIVO		X		
32	LAB. DE COMPUTACIÓN DE C. AGRARIAS	4033	FAC. CC. AGRARIAS	237.21	OPERATIVO		X		
33	LAB. DE COMPUTACIÓN DE EDUCACIÓN		FAC. EDUCACION	-	INOPERATIVO		X		
34	LAB. DE INTERNET FAC. EDUCACION	4050	FAC. EDUCACION	3,679.24	INOPERATIVO		X		
35	LABORATORIO DE ANALISIS CLINICO	4040	FAC. CC. SALUD	-	INOPERATIVO		X		
36	LABORATORIO DE BROMATOLOGIA	4029	FAC. EDUCACION	2,819.87	OPERATIVO		X		
37	LABORATORIO DE CARNES	4007	FAC. CC. VETER.	-	INOPERATIVO		X		
38	LABORATORIO DE DIAGNOSTICO VETERINARIO	4034	FAC. CC. VETER.	532.80	OPERATIVO		X		
39	LABORATORIO DE COMPUTO DE VETERINARIA	4053	FAC. CC. VETER.	5,083.50	OPERATIVO	X		1,766.00	
40	LABORATORIO DE DERIVADOS LACTEOS	4004	FAC. CC. VETER.	-	INOPERATIVO		X		
41	LABORATORIO DE ENSAYO DE MATERIALES	4013	FAC. INGENIERIA	2,215.73	OPERATIVO		X		
42	LABORATORIO DE ENTOMOPATOGENOS	4024	FAC. CC. AGRARIAS	131.12	INOPERATIVO		X		
43	LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA DE SALUD	4018	FAC. CC. SALUD	911.39	INOPERATIVO		X		

Los Equipos de Trabajo Como Modelo de la Cultura Organizacional en los Centros Productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca

44	LABORATORIO DE RHIZOBIOLOGIA	4017	FAC. CC. AGRARIAS	11,218.43	OPERATIVO			5,405.80	
45	LABORATORIO MECANICA DE SUELOS	4012	FAC. INGENIERIA	2,430.00	OPERATIVO		X		
46	LIBUN		RECTORADO	-	INOPERATIVO		X		
47	MAQUINARIA AGRICOLA	4021	FAC. CC. AGRARIAS	118.98	INOPERATIVO		X		
48	OFICINA DE ADMISION	4030	VICE. ACADEMICO	-	INOPERATIVO		X		
50	OFICINA GENERAL DE INFORMATICA	4045	RECTORADO	9,386.51	OPERATIVO		X		
51	OFICINA GENERAL DE EXTEN. Y PROYEC. UNIVER	4046	RECTORADO	8,441.50	OPERATIVO		X		
52	OFICINA TECNICA SERVICIOS GENERALES	4065	RECTORADO	661.00	INOPERATIVO		X		
53	PANIFICADORA UNIVERSITARIA	4032	FAC. CC. AGRARIAS	4,356.00	OPERATIVO		X		
54	PRODUCTORA DE HUMUS FAC. CC. AGRARIAS	4031	FAC. CC. AGRARIAS	207.50	INOPERATIVO		X		
55	PROFESIONALIZACIÓN	4044	FAC. EDUCACION	758.53	INOPERATIVO		X		
56	PROGRAM DE PROF. EDUCA. REGIOSA Y CC. SOCI	4027	FAC. EDUCACION	-	INOPERATIVO		X		
57	PROGRAMA EN ADMINIST. EN EDUCACION	4026	FAC. EDUCACION	-	INOPERATIVO		X		
58	PROGRAMA DE MAIZ	4036	FAC. CC. AGRARIAS	337.30	OPERATIVO		X		
59	RESTAURANT UNIVERSITARIO	4009	RECTORADO	-	INOPERATIVO		X		
60	SERVICIO SILVO AGROPECUARIO SESA	4023	FAC. CC. AGRARIAS	4,467.22	OPERATIVO		X		
61	SESA- PARQUE FORESTAL "EL CUMBE"	4023.1	FAC. CC. AGRARIAS	10,600.00	OPERATIVO		X		
62	TARTAR AGRICOLA	4028	FAC. CC. AGRARIAS	6,539.95	OPERATIVO	X		5,880.14	
63	TARTAR PECUARIO	4006	FAC. VETERINARIA	31,389.76	OPERATIVO		X		
64	TRABAJO DE INVESTIG. FAC. AGRONOM	4051	FAC. CC. AGRARIAS	48.03	INOPERATIVO		X		