

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL



**LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA
EMPRESARIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS
DE SANEAMIENTO AYACUCHO, PERIODO 2015**

TESIS

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Con Mención en:

GESTIÓN EMPRESARIAL

Presentado por:

Bach. VARGAS ALFARO, Lida Fabiola

AYACUCHO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres

RESUMEN

El término valor, desde el punto de vista de los principios universales, se encuentra estipulado en los planes estratégicos de las diferentes instancias de gobierno, así como de las empresas privadas. En este marco, para la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho, se tiene a la honestidad, atención al cliente, puntualidad y compromiso. Los mismos, deberían tener un efecto en la cultura empresarial constructiva, pasiva y agresiva, dicho comportamiento es desconocido, de ahí la iniciativa de estudiarlo, por lo que se formula el objetivo general en los siguientes términos: Explicar los valores institucionales mediante encuestas, observación y análisis documental con el propósito de conocer su influencia en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho.

Teniendo como resultado, que los valores institucionales de la empresa son desconocidos por la mayoría de los trabajadores, por los ejecutivos, empleados profesionales, empleados técnicos y obreros. Sin embargo, influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, atendiendo rápido para la satisfacción de los clientes y trabajando identificados con la empresa para la mejora continua. También influyen negativamente, atendiendo lento con resultados de insatisfacción de los clientes, trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa e incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato. Por lo que en general, el desconocimiento de los valores institucionales, hace que no se logre resultados satisfactorios y la cultura empresarial se cataloga como pasivas y agresivas.

Palabras Claves: Valores institucionales y cultura empresarial.

ABSTRACT

The term value, from the point of view of the universal beginning, is stipulated in the strategic plans of the different instances of government, as well as of the private companies. In this frame, for the Entity Prestadora of Services of Reparation Ayacucho, it is had to the honesty, attention to the client, punctuality and commitment. In this frame, for the Entity Prestadora of Services of Reparation Ayacucho, it is had to the honesty, attention to the client, punctuality and commitment. To explain the institutional values by means of surveys, observation and documentary analysis with the intention of knowing his influence in the enterprise culture of the Entity Prestadora of Services of Reparation Ayacucho.

Having as result, that the institutional values of the company are not known by the majority of the workers, by the executives, professional employees, technical and working employees. Having as result, that the institutional values of the company are not known by the majority of the workers, by the executives, professional employees, technical and working employees. Also they influence negatively, attending slowly with results of dissatisfaction of the clients, working without identification that harms the advance of the company and breaking the tasks that there harms the management of the immediate chief. For what in general, the ignorance of the institutional values, does that satisfactory results are not achieved and the enterprise culture is catalogued like passive and aggressive.

Key words: Institutional Values and enterprise culture.

INTRODUCCIÓN

En el Perú, las Empresas Prestadoras de Servicios (EPS), no responden a las exigencias de los clientes, por la intromisión política, sistemas construido sin ninguna sostenibilidad, agua no facturada por instalaciones clandestinas, insuficiente cobertura, alta tasa de morosidad, recursos humanos con escasa calificación y cambio permanente. Todo ello, por una deficiente gestión administrativa basada en valores.

Tal aseveración es tratada por Mendoza (2009), en el sentido que, “Actualmente el Estado y la sociedad civil promueven campañas públicas destinados a crear una cultura de ahorro del agua en la ciudadanía, ..., se busca que las personas cambien prácticas derrochadoras con el agua. Sin embargo, en promedio casi la mitad del agua que producen las empresas de agua y saneamiento se pierde por fugas en tuberías y matrices; y la falta de medidores promueve una cultura del desperdicio en los ciudadanos. La carencia de voluntad política y la impopularidad que generaría la incorporación de medidas correctivas se contraponen a una política pública responsable con el agua, que se hace cada vez más necesario” (p.13)

Por lo que los valores, como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas mínimamente se practican, como la transparencia, el respeto, la tolerancia, la productividad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la honestidad, la justicia, la atención al cliente, la calidad, la puntualidad, el compromiso, entre otros. Que al ser practicadas, se conviertan en fuente de satisfacción.

Al hablar de cultura organizacional, entendida en líneas generales como un modo de vida de la organización, que se diferencia de las otras porque tiene sus propias características y peculiaridades que son compartidos por todos los empleados, se tiene los tipos de cultura empresarial: Cultura constructiva, cultura pasiva y cultura agresiva.

En el Plan Estratégico de EPSASA, se tiene a los valores institucionales como enunciados, luego de los objetivos estratégicos, sin embargo, no existe una instancia encargada de hacer seguimiento para ver si se practica los valores institucionales. Los mismos que deben ser la práctica del día a día de las personas que laboran en dicha institución, sin embargo, es desconocido por muchos de ellos, razón que merece ser estudiado, para saber cuán importante es en la cultura empresarial.

De ahí que se da respuesta a las siguientes interrogantes: ¿De qué manera los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015?, ¿De qué manera los valores aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas?, ¿Cómo los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas?, ¿De qué manera los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas?, a través de los objetivos: Explicar los valores institucionales mediante encuestas, observación y análisis documental con el propósito de conocer su influencia en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015, Conocer de qué manera los valores aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas, Analizar cómo

los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas, Determinar de qué manera los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas. Las que dieron origen a plantear la hipótesis de la siguiente manera: Los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015, Los valores aprendidos y compartidos influyen de manera positiva en las culturas constructivas, Los valores enunciados y no aprendidos influyen negativamente en las culturas pasivas, Los valores enunciados y no aprendidos influyen negativamente en las culturas agresivas; las que constituyen el planteamiento del problema.

Por lo que a nivel de la EPSASA, al constituir la única entidad que ofrece el servicio de agua y alcantarillado en las provincias de Huamanga y Huanta, desde el punto de vista de manejo de variables, se justifica el estudio por lo siguiente: No basta con aprender los valores, sino hay que ponerlos en práctica; no basta con compartir los valores, sino que ésta sea una fortaleza de la institución; hacer que los valores enunciados y no aprendidos, se conviertan en una fortaleza; por tanto, a partir de la práctica de los valores institucionales, la cultura empresarial se fortalece, teniendo como resultado final una EPSASA fortalecida y posicionado en la sociedad.

Por otro lado, como toda investigación realizada tiene su utilidad, esta además que sirve para la discusión, se enmarca en dar respuesta a la necesidad de mejorar la cultura empresarial, partiendo de la metodología como de los resultados. Por lo

que servirá para: Que el cliente reciba un mejor trato; que la empresa se posiciona en el ámbito local; que el trabajador internalice los valores institucionales a fin de ponerlo en práctica; que la cultura constructiva sea el día a día de los trabajadores, a fin de que la institución sea reconocida por la sociedad.

Para lo cual, la investigación se ha dividido en cuatro capítulos. El primer capítulo trata sobre el planteamiento metodológico, el capítulo dos trata sobre las referencias teóricas, en tanto el tercer capítulo sobre la discusión de resultados, concluyendo en el cuarto capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

INDICE

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	1
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMAS	8
1.2.1. Problema general	8
1.2.2. Problemas específicos	8
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4.1. Hipótesis general.....	9
1.4.2. Hipótesis específicas	9
1.5. VARIABLES E INDICADORES.....	9
1.5.1. VARIABLE EXOGENA	9
1.5.2. VARIABLE ENDOGENA	10
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	10
1.6.1. Justificación	10
1.6.2. Importancia	11
1.7. METODOLOGIA	11
1.7.1. Tipo y nivel de investigación.....	11
1.7.2. Método de investigación	12
1.7.3. Fuentes de información.....	12
1.7.4. Información requerida.....	12
1.7.5. Diseño de investigación	12
1.7.6. Población y muestra	13
1.7.7. Técnicas e instrumentos	14

CAPITULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS	16
2.2. MARCO HISTÓRICO.....	16
2.3. BASES TEÓRICAS.....	22
2.3.1. Valores institucionales y cultura empresarial	22
2.3.2. Los valores institucionales aprendidos y compartidos en las culturas constructivas.	35

2.3.3.	Los valores institucionales enunciados y no aprendidos en las culturas pasivas y agresivas.....	36
2.4.	MARCO LEGAL.....	38
2.5.	MARCO CONCEPTUAL	39
2.5.1.	Valores institucionales	39
2.5.2.	Cultura empresarial.....	40
2.5.3.	Entidad prestadora de servicios de saneamiento Ayacucho	40
CAPITULO III		
DISCUSIÓN DE RESULTADOS		41
3.1.	AMBITO DE SERVICIO	41
3.2.	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS	43
3.3.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	44
3.4.	ROTACIÓN DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS.....	46
3.5.	CLIMA LABORAL.....	49
3.6.	MAPEO DE ACTORES O GRUPOS DE INTERES	52
3.7.	LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LA CULTURA EMPRESARIAL.....	62
3.8.	LOS VALORES INTITUCIONALES INFLUYEN EN LA CULTURA EMPREARIAL.....	71
3.9.	LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS.....	87
3.10.	LOS VALORES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS EN LAS CULTURAS PASIVAS.....	94
3.11.	LOS VALORES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS EN LAS CULTURAS AGRESIVAS.....	101
3.12.	VALORES INTITUCIONALES PARA LA CULTURA EMPRESARIAL.....	110
CAPITULO IV		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		140
4.1.	CONCLUSIONES	140
4.1.1.	Conclusión general.....	140
4.2.	RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFIA		143
ANEXOS		146

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el año 1993 se constituye la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Huamanga Huanta S.A. (EMAPA), en cumplimiento a lo dispuesto por el D.S.Nº 030-91-PCM. Luego en 1996 se modifica la razón social de la empresa a “Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A.” EPS Ayacucho, seguidamente en el año 1998, en Sesión Ordinaria de la Junta General de Accionistas se acuerda modificar el estatuto de la EPS Ayacucho S.A. en cumplimiento a la nueva Ley de Sociedades, cambiando sus siglas a EPSASA. Cuya supervisión y fiscalización está a cargo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), que sería la encargada de supervisar si se practican los valores institucionales establecidos.

La Ley Nº 26338 – Ley General del Servicio de Saneamiento, contempla escasamente los valores empresariales, refiriéndose solo a la transparencia en el Artículo 29, al momento de la determinación de las tarifas de los

servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y fluvial. De esta manera, la Ley abandona los ideales de conducta empresarial, razón por el cual se pretende estudiar relacionándolo con la cultura empresarial, al interior de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho.

Al ubicarnos en las Empresas Prestadoras de Servicio de Saneamiento (EPS) en el Perú, en lo que respecta las prácticas responsables, Mendoza (2009) nos dice: “Actualmente el Estado y la sociedad civil promueven campañas públicas destinados a crear una cultura de ahorro del agua en la ciudadanía. Se apela a una concientización sobre la finitud del recurso y se busca que las personas cambien prácticas derrochadoras con el agua. Sin embargo, en promedio casi la mitad del agua que producen las empresas de agua y saneamiento se pierde por fugas en tuberías y matrices; y la falta de medidores promueve una cultura del desperdicio en los ciudadanos. La carencia de voluntad política y la impopularidad que generaría la incorporación de medidas correctivas se contraponen a una política pública responsable con el agua, que se hace cada vez más necesario” (p.13)

Tal aseveración obedece a que las EPS no responden a las exigencias de los clientes, por la intromisión política, sistemas construidos sin ninguna sostenibilidad, agua no facturada por instalaciones clandestinas, insuficiente cobertura, alta tasa de morosidad, recurso humanos con escasa calificación y cambio permanente. Todo ello por una deficiente gestión administrativa basada en valores.

Al hacer el análisis del entorno, según el Plan Estratégico 2010 – 2014 (2009). “Una de las principales ventajas de EPSASA se debe al carácter monopolístico de la institución, motivo por el cual es regulado en aspectos técnicos, financieros y tarifarios (dando mayor importancia a este último) de parte del estado mediante la SUNASS que a través de los Planes Maestros Operativos (PMO) evalúa la modificación del esquema tarifario entre otros aspectos.

EPSASA viene recibiendo ayuda técnica de las diferentes instituciones nacionales e internacionales dentro del sector saneamiento como son GTZ Proagua así como del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento mediante la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS) capacitando al personal en diversos temas tanto técnicos como administrativos.

En la actualidad la demanda por el servicio se viene incrementando debido al crecimiento de la población en las ciudades de Ayacucho y Huanta, pero la principal dificultad es que dicho crecimiento se realiza de manera desordenada incrementando el número de asentamientos humanos y asociaciones.

El cambio climático ha sido un factor determinante en el suministro de agua potable una de las principales fuentes de abastecimiento de EPSASA los nevados de las quebradas de Chiara están desapareciendo debido al

calentamiento global esto originará en el largo plazo buscar una nueva fuente de producción el cual incurrirá en altos niveles de inversión.

Otro de los factores que es importante mencionar es el aspecto político en el cual se encuentra enmarcada la institución, el manejo administrativo está a cargo de las municipalidades como accionistas y uno de los aspectos negativos se da cuando existe un cambio de autoridades lo cual provoca un cambio de personal básicamente gerentes que en muchos de los casos no cuenta con la experiencia necesaria dentro del sector en consecuencia no hay continuación de los planes previamente establecidos con autoridades anteriores.

(...) En el análisis interno. Uno de los principales aspectos a reconocer en la empresa está referido a la gerencia operacional y la parte comercial, respecto al primero se debe de mencionar la continuidad del servicio que ha mejorado actualmente se tiene una continuidad promedio de 21 horas en Ayacucho y 16 horas en el distrito de Huanta.

La calidad del producto también ha mejorado debido a la presencia de cloro y turbiedad ha disminuido y se encuentra dentro de los estándares mínimos permitidos, existe en tratamiento de aguas de casi un 98% debido a las inversiones que realiza la empresa para modernizar su infraestructura actual además de los diferentes estudios que realiza la empresa, respecto al segundo se ha tenido un bajo nivel de morosidad (0.88 meses) con

respecto a los años anteriores en consecuencia de las políticas adecuadas de cobranzas.

Se debe de tomar en cuenta que EPSASA adolece del fortalecimiento institucional debido a que no existe una coordinación constante entre las diferentes áreas de la empresa, poca capacidad de gerenciar.

En plano laboral las remuneraciones no se encuentran en los niveles de satisfacción del trabajador esto hace que el clima laboral se deteriore con respecto a otros empleados de remuneraciones superiores, el sistema administrativo deficiente y el trato a los clientes muchas veces no son las más adecuadas deteriorando la imagen de la institución frente a la población usuaria” (p.24-25).

En el mismo documento están puntualizados los valores institucionales de la EPSASA:a)Honestidad. Actuar con total transparencia en cada una de las actividades que realiza la empresa en sus diferentes áreas que la conforman, b) Atención al cliente. Tener la completa disposición para atender de manera eficiente y eficaz a los usuarios de la empresa; c) Puntualidad. Cumplir con los planes establecidos en su debido momento tanto en reuniones y el entorno laboral, d) Compromiso. Actuar identificados con la empresa y desempeñar sus funciones de manera proactiva en cada uno de los niveles.

Asimismo, en las diferentes memorias anuales se tienen a los referidos valores institucionales como enunciados, luego de los objetivos estratégicos. No obstante a ello, en EPSASA no existe una instancia encargada de hacer un seguimiento para ver si se practica los valores institucionales, razón por el cual se convierten en valores no aprendidos.

Los mismos que deben ser la práctica del día a día de las personas que laboran en dicha institución, sin embargo, es desconocido por muchos de ellos, razón que merece ser estudiado, para saber cuán importante es en la cultura empresarial.

Entre los valores de la EPSASA, por un lado se tiene el grupo de los aprendidos y compartidos, y por otro lado el grupo de los enunciados y no aprendidos. Esto quiere decir, que por estos últimos la empresa no está haciendo nada, y que solo sirve para hacer algún anuncio o dar un discurso.

A lo anteriormente descrito se agrega, el retraso en la ejecución de inversiones del programa “Agua para Todos” del “Cono Norte”, cuya ejecución programada de la primera etapa en el año 2009 fue de S/6'841,462.00, lo cual habiendo pasado más de cinco años solo muestra un avance de menos del 20%. Asimismo, para el caso del “Cono Sur”, el proyecto está paralizado para entrar a la fase de inversión.

En cuanto a la cultura empresarial, la motivación es escasa, se observa la insatisfacción de los trabajadores, la práctica del trabajo en equipo es débil, al cliente no se le da el trato que corresponde, existe bastante conformismo. Estamos frente a una realidad donde las normas se cumplen parcialmente, cuya práctica es contraria a las culturas constructivas. Sin embargo la gente se esmera en complacer a los demás, especialmente a los superiores, y evitar conflictos impersonales, por consiguiente, las ordenes son más importantes; quiere decir, que en este caso se practica las culturas pasivas. Asimismo se observa, que los trabajadores se esmeran de manera enérgica para proteger su estatus, reconocen sus deficiencias, por lo que alienta a los miembros a competir unos con otros; los cuales son hechos que corresponden a las culturas agresivas.

De lo anterior se deduce:

- a) Valores institucionales no practicados por la mayoría de trabajadores
- b) Existe valores enunciados y no aprendidos
- c) Existe valores aprendidos y compartidos, por un pequeño segmento de trabajadores
- d) Se observa la insatisfacción de los trabajadores
- e) La práctica del trabajo en equipo es débil
- f) Existe bastante conformismo
- g) Las normas se cumplen parcialmente
- h) La motivación es escasa
- i) Descuidan el cultivo de los valores institucionales

j) Las ordenes son más importantes

k) Los trabajadores se preocupan por mantener su estatus

1.2.FORMULACION DEL PROBLEMAS

1.2.1. Problema general

¿De qué manera los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera los valores aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas?
- b) ¿Cómo los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas?
- c) ¿De qué manera los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas?

1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Explicar los valores institucionales mediante encuestas, observación y análisis documental con el propósito de conocer su influencia en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Conocer de qué manera los valores aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas
- b) Analizar cómo los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas.
- c) Determinar de qué manera los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas.

1.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Hipótesis general

Los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015.

1.4.2. Hipótesis específicas

- a) Los valores aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas
- b) Los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas
- c) Los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas.

1.5. VARIABLES E INDICADORES

1.5.1. Variable exógena

X. Valores institucionales

Indicadores:

- X1. Valores aprendidos y compartidos
- X2. Valores enunciados y no aprendidos

1.5.2. Variable endógena

Y. Cultura empresarial

Indicadores:

- Y1. Culturas constructivas
- Y2. Culturas pasivas
- Y3. Culturas agresivas

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.6.1. Justificación

La EPSASA al constituir la única entidad que ofrece el servicio de agua y alcantarillado en las provincias de Huamanga y Huanta, desde el punto de vista de manejo de variables, se justica el estudio por lo siguiente:

- a) No basta con aprender los valores, sino hay que ponerlos en práctica.
- b) No basta con compartir los valores, sino que ésta sea una fortaleza de la institución.
- c) Hacer que los valores enunciados y no aprendidos, se conviertan en una fortaleza.

Por tanto, a partir de la práctica de los valores institucionales, la cultura empresarial se fortalece, teniendo como resultado final una EPSASA fortalecida y posicionado en la sociedad.

1.6.2. Importancia

Como toda investigación realizada tiene su utilidad, esta además que sirve para la discusión, se enmarca en dar respuesta a la necesidad de mejorar la cultura empresarial, partiendo de la metodología como de los resultados.

Por lo que servirá para:

- a) Que el cliente reciba un mejor trato
- b) Que la empresa se posiciona en el ámbito local.
- c) Que el trabajador internalice los valores institucionales a fin de ponerlo en práctica.
- d) Que la cultura constructiva sea el día a día de los trabajadores, a fin de que la institución sea reconocida por la sociedad.

1.7. METODOLOGIA

1.7.1. Tipo y nivel de investigación

A. Tipo de investigación

“Aplicada”, sustentada en las diversas corrientes de pensamiento, visto desde el punto de vista antropológico, filosófico, administrativo, psicológico, jurídico y otras disciplinas complementarias.

B. Nivel de investigación

Descriptivo y correlacional. Porque se describe las variables e indicadores, así como la asociación de las mismas.

1.7.2. Método de investigación

Inductivo, deductivo y comparativo. Basada en información primaria y secundaria, las mismas que son procesadas para hacer inferencias. Luego, la comparación de los valores practicados y no practicados.

1.7.3. Fuentes de información

Primaria.- A través de encuestas y observación.

Secundaria.- Archivos de EPSASA.

1.7.4. Información requerida

Valores institucionales aprendidos y compartidos, valores institucionales enunciados y no aprendidos, valores institucionales practicados sin que esté considerado en los documentos de gestión, tareas asumidas cumplidas y no cumplidas, información para cumplir con el inmediato superior, solo responder ordenes, desarrollo de la creatividad, errores frecuentes, número de trabajadores, frecuencia de cambio de personal y funcionarios, entre otros.

1.7.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado es el no experimental de corte transversal, puesto que no se hace seguimiento de casos, mas por el contrario la información primaria se acopia en un determinado momento.

1.7.6. Población y muestra

A. Población

Trabajadores al 2015 = 191

B. Muestra

Formula:

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

Donde:

n = Muestra	¿ ?
N = Población	191
p = Tasa posible de ocurrencia	0.5
q = Tasa posible de no ocurrencia	0.5
E = Nivel de significancia	0.05
Z = Nivel de confianza (95%)	1.96

Aplicando la formula se tiene:

$$n = 127$$

TABLA N° 1.1: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

CARGO	NÚMERO DE TRABAJADORES	FRECUENCIA RELATIVA	MUESTRA
Ejecutivo	7	3.7	5
Empleado profesional	40	20.9	26
Empleado técnico	53	27.8	35
Obrero	91	47.6	61
TOTAL	191	100.0	127

FUENTE: EPSASA – Oficina de Desarrollo Institucional.

Elaboración propia sobre la base de la información proporcionada por la Oficina de Desarrollo Institucional, concerniente al Cuadro de Asignación de Personal 2015, se ha determinado la muestra bajo los siguientes criterios:

- a) Teniendo en cuenta el número de trabajadores por cargo que es de 191, con la tabla Z se ha calculado el tamaño de muestra de 127.
- b) Para el número de trabajadores de 191, se ha calculado la frecuencia relativa.
- c) Con el tamaño de muestra de 127 y la respectiva frecuencia relativa de la población, se ha determinado la muestra para cada cargo.

1.7.7. Técnicas e instrumentos

A. En la recolección de datos

Técnicas: Análisis documental, encuestas, observación

Instrumentos: Guía de análisis, cuestionario y fichas

B. En el procesamiento de información.

Técnicas.- Estadística descriptiva e inferencia estadística.

Instrumentos.- Programas estadísticos, SPSS y el Eviews

CAPITULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS

2.1.. ANTECEDENTES

Habiendo explorado sobre las investigaciones que relaciona a las variables valores institucionales y cultura empresarial en las entidades prestadoras de servicio de agua y saneamiento, y no habiendo ubicado, a la presente investigación se considera “inédita”

2.2. MARCO HISTÓRICO

“El término cultura es relativamente joven en las Ciencias Sociales, su estudio comienza a partir de 1980, pero no llega a despertar el interés de nuestros investigadores y empresarios hasta a principio de 1990.

En la actualidad se relaciona con la vinculación de la cultura y la gestión empresarial precisamente porque se ha demostrado la influencia de la cultura organizacional en el logro de la eficacia y la eficiencia empresarial. Como sucede con toda ciencia joven, está aún tiene sus límites e imprecisiones. Los autores que más énfasis le han brindado a esta materia son Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros.

Los enfoques más contemporáneos que abordan la cultura organizacional tienen una concepción interdisciplinaria, siendo la CO definida desde diferentes ciencias: antropología, la sociología, la psicología. Es precisamente Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y

práctica de cultura organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de estas ciencias. Al proponernos el estudio de tan interesante temática se hace necesario definir primeramente lo que es cultura organizacional y que relación guarda este fenómeno con las organizaciones” (EcuRed, http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional. 27.11.2014)

Por su parte de acuerdo a la apreciación de Cújar y otros (2013) “En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White (1949) citada por Vargas (2007, p. 16), quien sostenía que "la cultura se producía a sí misma" a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

De ahí, se considera de poco estudio este constructo, debido a su confusión y posterior disociación con clima organizacional, hasta los inicios de los años setenta, cuando las investigaciones referentes a la cultura organizacional toman un enfoque cognitivo con Geertz (1971), que a partir del análisis simbólico de una pelea de gallos con el uso de entrevistas y observación directa pudo percibir que los habitantes de Bali mostraban una cultura totalmente dependiente de esta práctica, ya que todas sus costumbres eran fácilmente semejables a estos animales; es decir, su comportamiento giraba en torno a esta pasión, desde las relaciones familiares hasta el rendimiento laboral, lo cual permite analizar que el hombre tiene la necesidad de apropiarse de modelos para desarrollarse en sociedad y fortalecer su carácter egocentrista.

En los años ochenta, se desarrolló con gran fuerza el constructo cultura debido a la polémica resultante de incluirla como factor importante en la efectividad nacional, gracias a las conclusiones de Wilkins y Ouchi (1983), quienes midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos; así pues, se tomaron muestras de grupos focales y se analizó su comportamiento en el momento de ejecutar sus tareas. Adicionalmente, se encontraron otros estudios como el Organizational Beliefs Questionnaire, de Peters y Waterman (1982), quienes a través de un cuestionario midieron variables como diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente; y Organizational Culture Inventory, de Cooke y Lafferty (1983), cuya investigación considera elementos importantes para el autodesarrollo, el manejo del poder, la competitividad, la propia realización, el perfeccionismo, la eliminación, el alcance de logros, y en general, el alcance humanístico.

Las compañías pertenecientes al grupo IBM (International Business Machines) tanto en Dinamarca como en los Países Bajos fueron estudiadas en lo que respecta a cultura organizacional por Hofstede et al. (1990). Estos investigadores dividieron el proyecto en 3 fases: en la primera, realizaron entrevistas generales a distintos empleados de las organizaciones para tener una clara idea de los ítems cualitativos de cultura organizacional que deberían ser incluidos en los próximos cuestionarios; en una segunda fase, se administró un cuestionario dirigido

a establecer diferencias marcadas entre las unidades empresariales; en la tercera fase, se desarrollaron nuevos cuestionarios y posteriores entrevistas, en las que se indagó sobre factores internos, como la fuerza laboral y la motivación salarial. Así pues, tuvieron en cuenta 4 aspectos de la cultura: símbolos, rituales, héroes y valores, a partir de lo cual propusieron 6 características del constructo cultura organizacional: holístico, históricamente determinado, relacionado con los conceptos antropológicos, socialmente construido, suave y difícil de cambiar.

En 1991, se encuentra el trabajo realizado por O'Reilly et al. (1991), quienes diseñaron un modelo de instrumento llamado Organizational Culture Profile, basado en la comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización. El instrumento contenía 54 declaraciones referentes a valores individuales y de organización.

Dicho estudio se desarrolló en 4 etapas: en la primera, se describieron los elementos que estarían contenidos en la lista, que describieran cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en las organizaciones y que fuesen fáciles de entender. La segunda etapa consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a cierto grupo de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia. En una tercera fase, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían. En la última fase, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización de

cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con el de la empresa para la cual la persona trabajó.

En este mismo año, se dio paso a una gran investigación que organizó la cultura organizacional en 4 ítems fundamentales, y que por su coherencia y amplitud del tema logró marcar diferencia con otros estudios. Dicho paso fue dado por los investigadores Cameron y Freeman (1991), quienes dividieron la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad. Por otra parte, en la escala de cultura organizacional desarrollada por Zamanou y Glaser (1994) se consideraron las variables: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso, entendiendo su clara orientación hacia el comportamiento humano. Por su parte, Xenikou y Furnham (1996) tomaron como factores de cultura el crecimiento organizativo basado en la tarea, el estilo defensivo en su desarrollo, el estilo constructivo como necesidad de satisfacción y la cooperación.

En 1999, se realizó un estudio que tenía como objetivo relacionar la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales. Dicha investigación fue llevada a cabo por Wallace, Hunt y Richards (1999), quienes tomaron elementos de instrumentos anteriores como el de Hofstede (1980), Flowers y Hughes (1978) y Jones y James (1979), y con la ayuda de estos seleccionaron 64 ítems que relacionaban estos constructos, teniendo en cuenta modificaciones pertinentes en el contexto

en el cual se aplicaría. Ellos hicieron uso de la escala de Likert para ciertos ítems, mientras que en otros aspectos usaron frases negativas para reducir el sesgo, con la finalidad de que la medición se desarrollara con la mayor objetividad.

En 2003, se relacionó la cultura organizacional con la satisfacción laboral en un estudio que fue desarrollado por Lund (2003), quien adaptó el modelo descrito por Cameron y Freeman (1991), y usando cuestionarios realizados a personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad clasificó la población e introdujo preguntas con opciones múltiples y única respuesta. La relación la hizo a través de 5 factores en una escala que estaba en el rango de "extremadamente en desacuerdo hasta extremadamente de acuerdo" (p.30-33).

En el año 1993 se constituye el Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Huamanga y Huanta S.A. (EMAPA), en cumplimiento a lo dispuesto por el D.S. 030-91-PCM y demás normas.

El 27 de diciembre de 1996, se modifica la razón social de la empresa a "Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A". (E.P.S. Ayacucho S.A.) en cumplimiento a lo dispuesto por el art. 18° y 3ra Disposición complementaria de la Ley General de Servicios de Saneamiento Ley 26338 y el 21 de diciembre de 1998, en sesión ordinaria de la Junta General de Accionistas se acuerda modificar el estatuto de la

EPS Ayacucho S.A. en cumplimiento a la nueva Ley de Sociedades, cambiando sus siglas a EPSASA como es conocida actualmente.

Entre los años 1999 y 2000 EPSASA desarrolló su Pensamiento Estratégico, Plan Estratégico 2000 - 2004 y su plan operativo anual 2000 con la ayuda técnica de PROAGUA GTZ.

Debido a los diferentes cambios que ha sufrido la organización, como son los proyectos ejecutados con el financiamiento de KFW de Alemania en esos años, destinadas a mejorar la infraestructura de la institución, acompañado de cambios realizados al personal por cuestiones políticas, la realidad de la institución ha variado, motivo por el cual en enero del 2003 se realiza la actualización del Plan Estratégico 2003-2007 con asesoramiento técnico de GTZ PROAGUA.

2.3. BASES TEÓRICAS

2.3.1. Valores institucionales y cultura empresarial

El término valor es entendido desde diferentes puntos de vista. Desde el punto de vista de los principios universales, entre otros se tiene al respeto, la ética, la honestidad, la justicia, la libertad. Por otro lado, desde el punto de vista de las preferencias humanas se tiene entre otros el dinero, los gustos.

Para Jiménez (2008) "... son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en

lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es

importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores” (p. 32).

El buen o mal funcionamiento de la empresa está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores también inspiran la razón de ser de cada empresa. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores empresariales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia.

La cultura de una empresa, según Jiménez (2008), “..., no está presente desde su inicio, sino que se forma gradualmente, y se consolida con la coherencia y la consistencia entre lo que dicen y hacen sus miembros. Esta es una condición indispensable para que la cultura pueda transmitirse a los nuevos integrantes y preservar los principios. Pero para poder transmitir un valor hay que profesarlo y ponerlo en práctica. De eso depende su credibilidad” (p.78).

Existen valores que deben tomarse en cuenta por las empresas, ya que suelen tomar mucha importancia cuando se actúa y se interactúa en todos los ámbitos que abarcan las ideas de negocios que se llevan a cabo dentro de la compañía. Así según e –ngenium

(<http://www.engenium.com.mx/los-7-valores-empresariales-mas-importantes>. 25.11.2014), se tiene:

Disciplina

Quizá este sea de los valores empresariales más difíciles de encontrar, la disciplina suele ser una carta de presentación; ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.

Autocrítica

Este es un valor sumamente importante debido a que en muchas ocasiones, el empresario pierde el piso y considera o da por hecho que todas las acciones que toma dentro de su negocio son las más correctas; ser autocrítico es aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresarios y como personas.

Pro actividad

Esta es una clara característica de los empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio, uno debe ser capaz de

reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

Perseverancia

La perseverancia en un empresario significa logros, quien esté dispuesto a tener negocios productivos, necesariamente requiere de levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial a toda prueba; Darse por vencido o tener pensamientos negativos suelen ser factores que pueden inundar la mente del empresario todos los días, habrá que luchar incesantemente contra estos pensamientos para no dejarse vencer.

Disponibilidad al Cambio

Llevar a cabo las ideas de negocios requiere de mucho temple, y sobre todo tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo; habrá que estar con la disponibilidad y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como las previmos.

Responsabilidad

Cuando se inicia un negocio se adquieren un sinnúmero de responsabilidades, tanto de índole personal como de índole social; el concepto de la responsabilidad es entender que se deben respetar una serie

de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

Aprendizaje

Un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, además de tener la motivación empresarial, algo muy importante es el tener claro que la preparación mediante el aprendizaje de todas las técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio, son esenciales para la gente de negocios de hoy. Para poder evolucionar con nuestras ideas de negocios se requiere de aprender cosas que no sabemos y en el mundo empresarial actual, el que no evoluciona está destinado a la desaparición, por lo que solo queda prepararse y aprender cosas nuevas cada día.

Una buena conjugación de valores esenciales suele redundar en muy buenos resultados para el empresario y en la consecución de los objetivos trazados de la empresa”.

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Según el padre del concepto de cultura empresarial Edgar Schein (1999), “La cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias” (p. 24)

Por su parte hablando de valores Fischman (2013) nos dice: “... son ideales de conducta que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos. Los valores contienen supuestos. Por ejemplo, es posible que en una empresa realmente se valore la transparencia. Algunos de los supuestos que podría contener este valor serían: “Aquí se dice la verdad aunque duela”, “La información se comunica a todos de forma oportuna” Normalmente la mayoría de empresas tiene un enunciado de visión, misión y valores. Es típico ver en las paredes de una empresa el siguiente enunciado: “Valoramos la honestidad, la transparencia, el respeto, la creatividad y el trabajo en equipo”(p.50)

Según la Enciclopedia Financiera¹, “Se han identificado una serie de elementos que pueden ser utilizados para describir o influir en la cultura organizacional:



¹ Enc <http://cultu>

- El paradigma: ¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?
- Sistemas de control: Los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.
- Estructura organizacional. Las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.
- Estructuras de poder: ¿Quién toma las decisiones, cómo de repartido está el poder, y en que está basado?
- Símbolos: Estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.
- Rituales y rutinas: reuniones de gestión, informes de gestión pudiendo llegar a ser más habituales de lo necesario.
- Historias y mitos: construidas sobre personas y acontecimientos, transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

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

Por otro lado, en el misma Enciclopedia Financiera²: “Existe una cultura fuerte en que el personal cuando responde a los estímulos debido a su adaptación a los valores de la organización. En tales

² Enciclopedia Financiera. Cultura Fuerte vs Cultura Débil.
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/cultura-fuerte-debil.htm>. 25.11.2014.

ambientes, las culturas fuertes ayudan a las empresas a funcionar como máquinas bien engrasadas. Por el contrario, hay una cultura débil cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y la burocracia.

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

Donde la cultura es fuerte, la gente hace las cosas porque creen que es lo que hay que hacer, hay un riesgo de otro fenómeno, pensamiento de grupo. "Pensamiento de grupo", fue descrito por Irving L. Janis. Lo definió como "... una forma fácil y rápida para hacer referencia a un modo de pensar que las personas realizan cuando están profundamente involucrados en un grupo interno de cohesión, cuando los esfuerzos de los miembros de la unanimidad anulan su motivación para evaluar de manera realista las alternativas de acción". Este es un estado donde la gente, incluso si tienen ideas diferentes, no desafía el pensamiento

organizacional, y por lo tanto hay una menor capacidad de pensamiento innovador. Esto podría ocurrir, por ejemplo, donde hay una gran dependencia de una figura carismática central en la organización, o cuando hay una creencia en los valores evangélicos de la organización, o también en los grupos donde el clima es agradable en la base de su identidad (evitación de conflictos). Los miembros que son desafiantes con frecuencia son rechazados o vistos como una influencia negativa en el resto del grupo, porque traen conflicto.

Las organizaciones innovadoras necesitan de personas que estén dispuestas a desafiar el status quo-ya sea el pensamiento de grupo o de la burocracia, y también necesitamos procedimientos para aplicar las nuevas ideas de manera eficaz”

Por lo que sin lugar a duda, según Escobar (2014),“...; el factor humano permea de manera positiva o negativa el quehacer organizacional; de allí que, generar cultura es hoy una tarea con igual preponderancia que la de conquistar nuevos mercados, aumentar las ventas o generar utilidades. Las 8 claves te permitirán crear un escenario, en donde el buen clima laboral y las visiones compartidas y de consenso, son los pilares para crear y mantener la cultura empresarial.

1. Empoderamiento: dar voz y fuerza a los colaboradores, considerar sus opiniones e integrarlos a la gestión y evolución de la organización, permitirán una participación activa en la construcción

- de la cultura; promoviendo equipos de trabajo autogestionados y propositivos.
2. Liderazgo Positivo: la honestidad, el buen trato, el trabajo con disciplina, a la luz de los valores, generan ambientes de admiración y confianza. Una gerencia desde el ejemplo, donde el equipo decide seguir a su líder por convicción, y replica las acciones y comportamientos desde él impartidas.
 3. Comunicación: generar un ambiente que apoya y nutre la comunicación a todos los niveles, permite identificar dificultades de manera preventiva y tomar acciones proactivas. Además promueve relaciones honestas y bloquea “Comentarios de pasillos”, que distorsionan la información y deteriora el clima organizacional. *No olvide que con la comunicación no sólo se describe el mundo, también se crea.*
 4. Gratitud: en ocasiones olvidamos que, más que procesos y equipos, el éxito organizacional se da en gran medida por su talento humano; fomentar la gratitud entre todos sus miembros, crea un escenario de cordialidad y es un motor motivador para continuar haciendo las cosas bien.
 5. Coherencia: lo que se dice y lo que se hace debe guardar absoluta relación. Cuando se habla de valores y códigos de comportamiento, su vivencia debe migrar de los procedimientos y políticas a lo conductual; y en ello, los jefes y líderes deben ser el ejemplo constante de la cultura que se desea crear y estimular.

6. Asertividad: Saber manejar adecuadamente los conflictos, e intervenir de manera oportuna a los comentarios que se gesten, en escenarios formales e informales, permitirá neutralizar y definir reglas claras para una comunicación constructiva, sin afectar el clima organizacional.
7. Cultura empresarial un tema de todos: más que una misión, visión y valores, sujetas de una pared; la mejor manera de vivir la cultura es desde el comportamiento de las personas que integran la organización. La cultura debe ser de conocimiento general, debe guardar similitud con los patrones de comportamiento del quehacer organizacional; involucrando a todos es su creación y renovación, cuando a ello hubiere lugar; debe vivirse en la forma de hablar, de abordar los clientes internos y externos, en la manera de pensar, en los imaginarios colectivos y el establecimiento de relaciones. La tarea de hacerla y perpetuarla es de todos.
8. Alinear la cultura empresarial con los procesos de enganche laboral: no sólo la preparación académica, las habilidades técnicas y la experiencia, son elementos a evaluar a la hora de contratar; es importante vincular a la organización personas que cuenten con perspectivas, valores y miradas alineadas a la cultura empresarial”(p.18).

Al hablar de cultura organizacional, entendida en líneas generales como un modo de vida de la organización, que se diferencia de las otras porque tiene sus propias características y peculiaridades (creencias,

costumbres, valores, reglas, normas, códigos, etc.) que son compartidos por todos los empleados, se tiene los tipos de cultura organizacional: Cultura constructiva, cultura pasivo – defensiva y la cultura agresiva – defensiva.

2.3.2. Los valores institucionales aprendidos y compartidos en las culturas constructivas.

Fischman (2013) al referirse a los valores no dice: “Los valores que aparecen más frecuentemente como aprendidos y compartidos son: orientación a resultados y orientación al mercado. Algunas veces he visto: Calidad, productividad y transparencia” (P.51).

Por su parte Cooke (2010) manifiesta que en las Culturas Constructivas, “... los miembros son animados a interactuar con las personas y las tareas de enfoque de una manera que les ayuden a cumplir con sus superiores para la satisfacción de las necesidades. Las organizaciones con culturas constructivas promueven a los miembros a trabajar a su máximo potencial, lo que resulta en altos niveles de motivación, la satisfacción, el trabajo en equipo, la calidad del servicio, y crecimiento de las ventas. Normas constructivas son evidentes en los ambientes donde la calidad es un valor superior a la cantidad, la creatividad es un valor superior a la conformidad, la cooperación se cree que conduce a mejores resultados que la competencia y la eficacia se juzga a nivel del sistema en lugar del nivel de componente. Estos tipos de normas culturales son consistentes con (y de apoyo) los objetivos que la potenciación, gestión de calidad

total, el liderazgo transformacional, la mejora continua, reingeniería, y de las organizaciones que aprenden” (p.67).

De igual forma, las peculiaridades de las organizaciones contribuyen a que sean poseedores de diferentes culturas. En una de ellas, “..., las organizaciones se caracterizan por hacer bien las cosas y valoran a los miembros, logran sus propios objetivos, se espera objetivos desafiantes a la vez que realistas, establecen plan para alcanzarlos y lo buscan con entusiasmo. Corresponde a un tipo de cultura constructiva y dirigida hacia los logros.

También hay organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual, se estimula a los miembros para que disfruten de su trabajo. Corresponde a un tipo de cultura constructiva pero dirigida hacia la realización personal”³

2.3.3. Los valores institucionales enunciados y no aprendidos en las culturas pasivas y agresivas.

Un valor que usualmente no se encuentra en las paredes de las empresas, pero que están instalados en la mayoría de las culturas de las empresas, es de orientación a resultados. Para Fischman (2013), “Lo valores que aparecen con más frecuencia como enunciados y no aprendidos son: trabajo en equipo, servicio al cliente y liderazgo, Por ejemplo, algunas empresas anuncian el valor de la “calidad”, pero no hacen nada al respecto, a excepción de ponerlo en alguna plaza y dar algún tipo de

³ Cultura Organizacional. <http://es.slideshare.net/juanchojuancho/cultura-organizacional-17464487>. 26.11.2014.

discurso en la empresa al respecto. En el mejor de los casos, algunas empresas mandan a sus ejecutivos a algún taller de capacitación en el tema de calidad, ...” (p.51).

Mientras que Kooke (2010) al referirse a la cultura enfatiza en: “1) Culturas Pasivas / Defensivas, en la que los miembros creen que deben interactuar con la gente de manera que no ponga en peligro su propia seguridad. En organizaciones pasivas, los miembros se sienten presionados a pensar y comportarse de maneras que sean incompatibles con la forma en que creen que deben, a fin de ser eficaces. La gente se esmera en complacer a los demás (especialmente los superiores) y evitar conflictos interpersonales. Normas, procedimientos, y las órdenes son más importantes que las creencias personales, las ideas, y el juicio. 2) Culturas agresivas / defensivas. Culturas, en las que los miembros se espera que alcancen las tareas de manera enérgica para proteger su estatus y la seguridad. Las organizaciones agresivas/defensivas alientan o requieren que sus miembros parezcan competentes, controlados, y superiores. Los miembros que buscan ayuda, reconocen las deficiencias, o conceden su posición son vistos como incompetentes o débiles. Estas organizaciones hacen hincapié en encontrar los errores, eliminar a los "errores", alentando a los miembros a competir unos contra otros”.

También en esta misma línea de idea se tiene “... las organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas, la toma de decisiones centralizadas, lleva a los miembros a hacer lo que les dice que hagan,

están dispuestas a aclarar las decisiones tomadas ante sus superiores. Este tipo de organización es pasivo – defensiva dirigida hacia la dependencia. No debemos olvidar aquellas organizaciones que valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso, los miembros saben que deben evitar los errores, tener bajo control y trabajar largas horas para alcanzar objetivos definidos con precisión. Corresponde a un tipo de organización agresivo – defensivo direccionada hacia el perfeccionamiento”⁴

2.4. MARCO LEGAL

Constitución Política del Perú – 1993. “Artículo 59.- Rol Económico del Estado. El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública ...”

Decreto Supremo N°030-91-PCM, que dispone la constitución de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de las ciudades de Huamanga y Huanta.

Ley N° 26338 – Ley General del Servicio de Saneamiento. “Art. 10.- Los sistemas que integran los servicios de saneamiento son los siguiente:

1. Servicio de agua potable

⁴ Cultura Organizacional. <http://es.slideshare.net/juanchojuancho/cultura-organizacional-17464487>. 26.11.2014.

- a. Sistema de producción, que comprende: captación, almacenamiento y conducción de agua cruda; tratamiento y conducción de agua tratada.
 - b. Sistema de distribución, que comprende: Almacenamiento, redes de distribución y dispositivos de entrega al usuario; conexiones domiciliarias inclusive la medición, pileta pública, unidad sanitaria u otros.
2. Servicio de Alcantarillado Sanitario y Pluvial
 - a. Sistemas de recolección, que comprende: Conexiones domiciliarias, sumideros, redes y emisores.
 - a. Sistema de tratamiento y disposición de las aguas servidas.
 - b. Sistema de recolección y disposición de aguas de lluvias.
 3. Servicio de Disposición Sanitaria de Excretas, Sistema de Letrinas y Fosas Sépticas”(Ley N° 26338, 1994, 2).

2.5. MARCO CONCEPTUAL

2.5.1. Valores institucionales

Los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes: honestidad, atención al cliente, puntualidad y compromiso, que se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas.

Son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas, que inspiran actitudes y acciones necesarias para lograr

los objetivos, por consiguiente, los valores valen por sí mismos, son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

2.5.2. Cultura empresarial

Es el modo de vida de la organización, orientada a ser constructiva, pasiva o agresiva, que se diferencia de las otras porque tiene sus propias características y peculiaridades, que son compartidos por todos los trabajadores Es la huella digital de la organización.

2.5.3. Entidad prestadora de servicios de saneamiento Ayacucho

Entidad prestadora municipal de derecho privado, que presta servicios de saneamiento a las ciudades de Ayacucho y Huanta, los que incluyen servicio de agua potable (sistema de producción y sistema de distribución) y servicio de alcantarillado (sistema de recolección, tratamiento y disposiciones de agua servidas y servicios de disposición sanitaria).

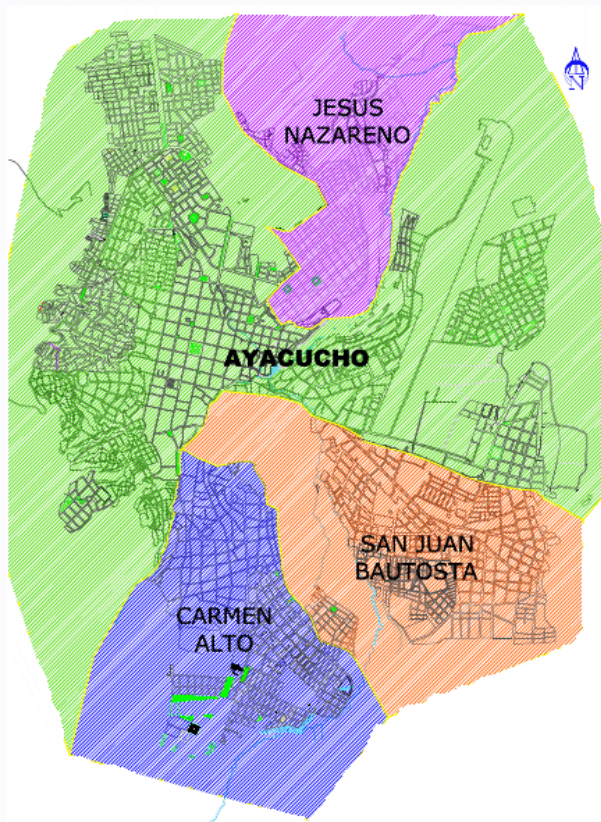
CAPITULO III

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. AMBITO DE SERVICIO

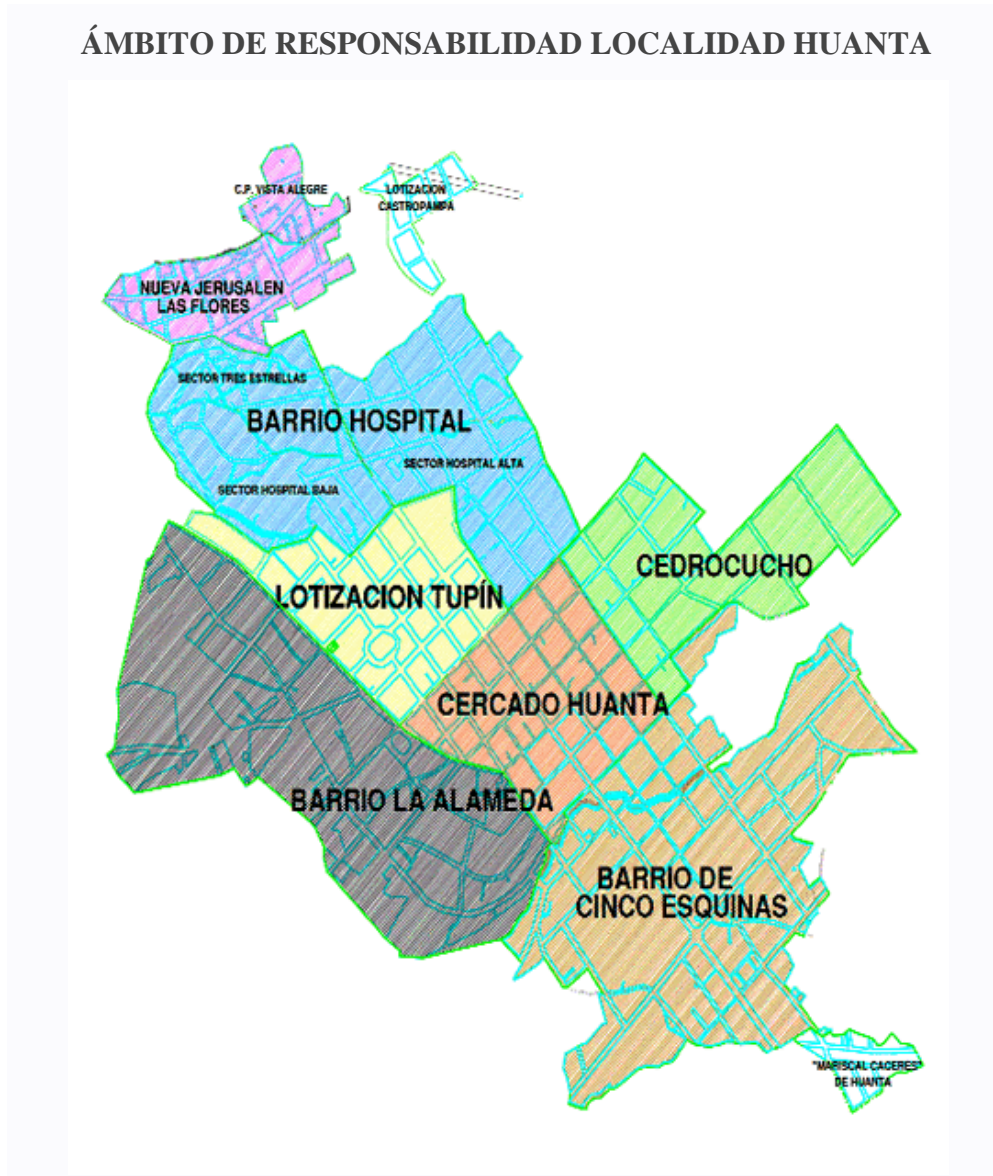
El espacio territorial que atiende la entidad prestadora de servicio, comprende la zona metropolitana de las provincias de Huamanga y Huanta.

ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD LOCALIDAD AYACUCHO



De acuerdo al mapa que antecede, el ámbito de servicio de la Localidad de Ayacucho comprende la zona metropolitana de los distritos de Jesús Nazareno, Ayacucho, Carmen Alto y San Juan Bautista. Que, de acuerdo a la Oficina de Desarrollo Institucional / Sistema de Evaluación y Control, a

diciembre del año 2013 cuenta con 38,572 conexiones del alcantarillado, 43,111 conexiones de agua potable en domicilio y 59 piletas activas.



Como resultado del mapa que se observa, el ámbito de servicio de la Localidad de Huanta comprende el Barrio Hospital, Lotización Tupin, Cedrocucho, Cercado Huanta, Barrio la Alameda y Barrio de Cinco Esquinas. Que, de acuerdo a la Oficina de Desarrollo Institucional / Sistema de Evaluación y Control, a diciembre del año 2013 cuenta con

6,626 conexiones del alcantarillado, 7,867 conexiones de agua potable en domicilio y una pileta activa.

3.2. TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

TABLA N° 3.2: TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

(Julio – diciembre 2013)

MES	CANTIDAD DE REGISTROS	PROMEDIO DE DIAS DE ATENCIÓN/MES
Julio	191	17.59
Agosto	335	14.00
Setiembre	305	10.68
Octubre	251	9.94
Noviembre	252	8.81
Diciembre	290	9.99
Promedio de días de atención		11.85

FUENTE: EPSASA – Departamento de Comercialización.

El tiempo de atención a los reclamos del cliente en promedio comprende aproximadamente 12 días, siendo la tendencia a que dicho tiempo sea cada vez menor. Lo cual es el resultado de la sistematización de la información respecto a los usuarios, que según la información del departamento de comercialización a la fecha (2015) no demora más de 3 días. Recayendo este comportamiento en valor institucional atención al cliente, que cada vez va mejorando, por consiguiente estamos en la cultura constructiva.

3.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según la Oficina de Imagen y Educación Sanitaria, se tiene el siguiente resultado:

TABLA N° 3.3A: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO AL SERVICIO RECIBIDO 2014

N°	PREGUNTAS RESPECTO AL SERVICIO RECIBIDO	PROMEDIO DE RESPUESTAS
1	¿Cómo califica en general su satisfacción con respecto a los servicios de agua potable y/o desagüe que brinda la EPS?	3.57
2	¿El agua que recibe cubre sus necesidades adecuadamente?	3.61
3	¿El agua que recibe tiene olor, color o sabor anormales?	3.37
4	¿La continuidad (hora de servicio) en su zona es adecuada?	3.19
5	¿La presión en su zona es adecuada?	3.37
6	¿Se entera de los avisos de la EPS de cortes del servicio?	1.91
7	¿La redes de agua se rompen con frecuencia? (para este caso, si es no califica como 5, si es si califica como 1)	3.85
8	¿Las redes de desagüe se atorán con frecuencia? (para este caso, si es no califica como 5, si es si califica como 1)	3.59
PROMEDIO		3.31

FUENTE: Oficina de Imagen y Educación Sanitaria.

La encuesta fue practicada con 160 clientes.

Las opciones de respuesta, fue establecida de la siguiente manera:

Calificar del 1 al 5, 1 como mínima y 5 como máxima.

Cuyo tratamiento de escala es la siguiente:

- 5 Muy buena
- 4 Buena
- 3 Ni buena ni mala
- 2 Mala
- 1 Muy mala

De lo anterior se tiene, que considerando que el puntaje máximo es de 5 y el mínimo es 1, y 3.31 constituye el 66.2% del máximo, se considera que la satisfacción del cliente respecto al servicio recibido no es ni buena ni mala.

TABLA N° 3.3.B: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO A LA EMPRESA 2014

N°	PREGUNTAS	PROMEDIO DE RESPUESTAS
	RESPECTO A LA EMPRESA	
1	¿Si es que ha presentado algún reclamo, la atención a sido buena?	3.49
2	Si es que ha presentado algún reclamo, ¿La solución fue rápida?	2.56
3	¿Cómo calificaría su satisfacción respecto a la atención al cliente que brinda la EPS?	3.40
4	¿Cómo calificaría usted en general la labor o desempeño de la EPS?	3.33
PROMEDIO		3.19

FUENTE: Oficina de Imagen y Educación Sanitaria.

La encuesta fue practicada con 160 clientes.

Las opciones de respuesta, fue establecida de la siguiente manera:

Calificar del 1 al 5, 1 como mínima y 5 como máxima.

Cuyo tratamiento de escala es la siguiente:

- 5 Muy buena
- 4 Buena
- 3 Ni buena ni mala
- 2 Mala
- 1 Muy mala

De lo anterior se tiene, que considerando que el puntaje máximo es de 5 y el mínimo es 1, y 3.19 constituye el 63.8% del máximo, se considera que la satisfacción del cliente respecto al servicio recibido no es ni buena ni mala.

De lo anterior se deduce, que el servicio recibido y la atención de la empresa no es ni buena ni mala, con una nota promedio de 3.25 de un máximo de 5. Por lo que es necesario mejorar con bastante énfasis, sobre todo los avisos de la EPS de cortes del servicio y agilizar la atención de reclamos, por ser las acciones débiles identificadas.

Los resultados obtenidos, de la satisfacción del cliente respecto al servicio recibido y satisfacción del cliente respecto a la empresa, nos conduce a afirmar que el valor institucional de atención al cliente se practica de una forma regular.

3.4. ROTACIÓN DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS

A continuación se tiene los puestos ejecutivos, de acuerdo al cargo estructural y nivel ocupacional.

**TABLA N° 3.4: ROTACIÓN DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS
EPSASA 2013**

N°	CARGO ESTRUCTURAL	NIVEL	TOTAL MESES QUE OCUPA EL CARGO DEL 01.01.12 AL 31.12.13
	OFICINA DE CONTROL INTERNO		
1	Jefe de la Oficina de Control Interno	D1	24
	GERENCIA GENERAL		
2	Gerente General	D3	6
	OFICINA DE IMAGEN Y EDUCACIÓN SANITARIA		
3	Jefe de la Oficina de Imagen y Educación Sanitaria	P2	24
	OFICINA DE ASESORÍA LEGAL		
4	Asesor Legal	P2	24
	OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		
5	Jefe de la Oficina de Desarrollo Institucional	P2	24
	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
6	Gerente	D2	3
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
7	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	P2	20
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		
8	Jefe del Departamento de Contabilidad	P2	24
	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS GENERALES		
9	Jefe del Departamento de Logística y Servicios Generales	P2	1
	GERENCIA OPERACIONAL		
10	Gerente	D2	24
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN		
11	Jefe del Departamento de Producción	P2	15

	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO		
12	Jefe del Departamento de Mantenimiento	P2	13
	DEPARTAMENTO DE REDES Y CONTROL DE PERDIDAS		
13	Jefe del Departamento de Redes y Control de Pérdidas	P2	5
	GERENCIA COMERCIAL		
14	Gerente	D2	7
	DEPARTAMENTO DE CATASTRO DE CLIENTES		
15	Jefe del Departamento de Catastro de Clientes	P2	5
	DEPARTAMENTO DE MEDICIÓN		
16	Jefe del Departamento de Medición	P2	1
	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
17	Jefe del Departamento de Comercialización	P2	20
	DEPARTAMENTO DE COBRANZAS		
18	Jefe del Departamento de Cobranzas	P2	1
	GERENCIA DE INGENIERÍA		
19	Gerente	D2	24
	DEPARTAMENTO DE STUDIOS Y PROYECTOS		
20	Jefe del Departamento de Estudios y Proyectos	P2	3
	DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS		
21	Jefe del Departamento de Supervisión y Liquidación de Obras	P2	6
	GERENCIA DE HUANTA		
22	Gerente	D1	16
	DEPARTAMENTO OPERACIONAL		
23	Jefe del Departamento Operacional	P2	16
	DEPARTAMENTO COMERCIAL		
24	Jefe del Departamento Comercial	P2	24
	PROMEDIO		13.75

FUENTE: EPSASA - Departamento de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta que la permanencia promedio en el cargo es de 13.75 meses de los 24 que se tiene disponibles, esto es, que la mayoría está por más de un año. Sin embargo, lo que llama la atención, es que la Gerencia General, la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia

Comercial, que son las que tienen que ver con el movimiento financiero, son los que permanecen en el cargo por menos de un año, lo que demuestra cierta inestabilidad en el desempeño de funciones, que al parecer debido a influencias políticas.

De ser así, no se estaría practicando los valores institucionales establecidos en el plan estratégico, por consiguiente estaría enmarcada en las culturas pasivas, en la que los miembros se sienten presionados, se esmera en complacer a los demás -especialmente los superiores, y evitar conflictos interpersonales.

3.5. CLIMA LABORAL

El clima laboral se mide a partir del comportamiento del cliente interno, que es como sigue:

TABLA N° 3.5: CLIMA LABORAL EN LA EPSASA - 2014

N°	PREGUNTAS	PROMEDIO DE RESPUESTAS
	EMPRESA EN GENERAL	
I		
1.1	¿Está usted de acuerdo con su trayectoria en la empresa?	4.57
1.2	¿Le gusta trabajar en la empresa?	4.70
1.3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	4.82
1.4	¿Se siente integrado en su empresa?	4.65
1.5	¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	4.77
1.6		
	PROMEDIO	4.67
II	ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES	
2.1	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	4.11
2.2.	¿Supuesto de trabajo le resulta cómodo?	4.24
2.3.	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	3.87

2.4	¿El nivel de ruido es soportable?	4.03
2.5.	¿Los servicios higiénicos están limpios?	4.01
2.6	¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?	3.69
2.7	¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?	3.90
2.8	¿Su pantalla esta a la altura adecuada para usted?	4.03
2.9	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	3.82
PROMEDIO		3.97
III	Considera usted que ...	
3.1.	... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	4.55
3.2	... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	4.24
3.3	... sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superior?	4.26
3.4.	... su trabajo es lo suficientemente variado?	4.36
PROMEDIO		4.35
IV	¿Su puesto en la empresa ...	
4.1	... está en relación con la experiencia que usted posee?	4.41
4.2	... está en relación con su titulación académica?	3.92
4.3	... Está lo suficientemente valorado?	4.09
4.4.	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo de su empresa?	4.42
4.5	¿Existen posibilidades de trabajo en su empresa?	4.46
PROMEDIO		4.26
V	Compañero de trabajo	
5.1.	¿Se lleva bien con sus compañeros?	4.34
5.2	¿Le ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando entró en la empresa?	3.97
5.3	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	4.05
5.4	¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	4.08
5.5.	¿Trabaja usted en equipo son sus compañeros?	4.11
PROMEDIO		4.11
VI	Jefe o superiores	
6.1	¿Su jefe o superiores lo tratan bien, con amabilidad?	4.46
6.2	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4.46
6.3	¿Considera que su jefe es comunicativo?	4.30
6.4	¿Considera usted que su jefe es justo?	4.26
6.5	¿Existe una buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados?	4.01
6.6	¿Existe una buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	3.95
6.7.	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones o sugerencias de sus empleados?	4.17

	PROMEDIO	4.23
VII	Reconocimiento	
7.1	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	4.65
7.2.	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	4.39
7.3	¿Es posible una promoción laboral basado en resultados?	4.44
7.4	¿Cree usted que existe igualdad de oportunidades entre los empleados?	3.79
	PROMEDIO	4.32
VIII	Remuneración	
8.1	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2.36
	TOTAL PROMEDIO	4.03

FUENTE: EPSASA –Gerencia de Administración y Finanzas

La encuesta fue practicada con 121 trabajadores.

Las opciones de respuesta, fue establecida de la siguiente manera:

Calificar del 1 al 5, 1 como mínima y 5 como máxima.

Cuyo tratamiento de escala es la siguiente:

- 5 Muy buena
- 4 Buena
- 3 Ni buena ni mala
- 2 Mala
- 1 Muy mala

De lo anterior se tiene, que considerando que el puntaje máximo es de 5 y el mínimo es 1, y 4.03 constituye el 80.6% del máximo, se considera que el clima laboral al interior de EPSASA es buena.

Del conjunto de aspectos relacionados al clima laboral, como la apreciación respectoa la empresa, ergonomía y condicione ambientales, capacidad y autonomía, experiencia y posibilidades de trabajo, relación

laboral con los colegas de trabajo, relación laboral con los superiores y remuneraciones. La ergonomía y condiciones ambientales (3.97), es la que muestra un puntaje inferior a las demás, quiere decir, que la temperatura en el centro de trabajo no es tan buena, la computadora funciona a una velocidad no de las adecuadas, el espacio en el centro de trabajo es medio bueno y el lugar donde se sienta de igual manera.

Por otro lado, un aspecto importante a destacar es el caso de las remuneraciones, cuyo puntaje es de 2.36, que es calificada como ni buena ni mala. Sin embargo el trabajador se siente orgulloso de pertenecer a ella por sus aportes que realiza.

Este comportamiento, hace pensar que existe cierto compromiso por parte de los trabajadores para con la empresa; valor institucional que conduce hacia una cultura constructiva, porque los miembros son animados a interactuar con las personas a fin de lograr una satisfacción.

3.6. MAPEO DE ACTORES O GRUPOS DE INTERES

Los grupos de interés relevantes para la gestión de la EPSASA está constituida por:

TABLA N° 3.6A: ACTORES O GRUPOS DE INTERES

Usuarios
No usuarios
Miembros accionistas mayoritarios y minoritarios
Miembros del directorio (5 instituciones)
Alcaldes
Instituciones públicas
Instituciones educativas
Instituciones civiles
Instituciones artísticas
Organizaciones de la EPS
Medios de comunicación

1. Usuarios

Los usuarios están clasificados en las siguientes categorías: clientes industriales, clientes comerciales, clientes domésticos, clientes estatales y sociales.

1. No usuarios

En esta categoría se encuentran todas las personas que se encuentran ubicadas dentro de la jurisdicción de EPSASA, cuyos distritos y provincia son: Provincia de Huamanga y Huanta, Distritos de: San Juan Bautista, Jesús Nazareno y Carmen Alto y que no se les ha podido brindar el servicio de agua potable y alcantarillado, por lo tanto son considerados clientes

potenciales. Generalmente se encuentran representados por organizaciones civiles.

2. Miembros accionistas

Accionistas mayoritarios y minoritarios: es considerado uno de los grupos de interés de mayor importancia para la EPS, debido a su rol e influencia directa en la gestión y administración. La Junta General de Accionistas de EPSASA S.A. está conformada por la Municipalidad Provincial de Huamanga (accionista mayoritario), la Municipalidad Provincial de Huanta y las municipalidades distritales de San Juan Bautista, Carmen Alto y Jesús Nazareno (accionista minoritario), a través de sus representantes ante el Directorio. Las relaciones con los accionistas están dirigidas directamente a través de la gerencia general.

3. Miembros del directorio

El Directorio es el grupo de interés de mayor capacidad de influencia en EPSASA, debido a las facultades y atributos de la gestión, administración y aprobación de cuerdos claves. Por su capacidad de designación y remoción del Gerente General así como, en la facultad de control y fiscalización del cuerpo gerencial, se convierte en un grupo que define la mayor o menor gobernabilidad de la empresa. Actualmente el directorio de EPSASA se encuentra conformado por cinco entidades y representantes:

Presidente del Directorio: Representante de la Municipalidad Provincial de Huamanga

Directores:

El Representante del Gobierno Regional de Ayacucho

Representante de los Colegios Profesionales

Representante de la Cámara de Comercio de Ayacucho

4. Instituciones públicas:

Dirección Nacional de Saneamiento: Es el ente rector del servicio de Saneamiento, cuyas coordinaciones se realizan a través de la Gerencia General. Tiene a cargo el Sistema de Fortalecimiento de Capacidades elaborado por EPSASA.

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento: la SUNASS desempeña un rol importante en su calidad de regulador del servicio de agua potable y alcantarillado. Además, vela por los derechos de los usuarios locales a través de la atención de reclamos. La supervisión y fiscalización de la EPS es monitoreada por la SUNASS con sede en Ayacucho. Las relaciones con la SUNASS son a nivel de coordinaciones puntuales.

Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento: ANEPSSA, contribuye al fortalecimiento del Sector Saneamiento en especial de las EPS a través de la capacitación, intercambio y prestación de servicios a sus asociados contribuyendo decisivamente a la preservación de los sistemas ecológicos.

Autoridad Local del Agua: el ANA es el ente rector del Sistema Nacional de Recursos Hídricos, y tiene por finalidad promover acciones necesarias para

el aprovechamiento multisectorial y sostenible de los recursos hídricos por cuencas hidrográficas. El ANA se ejecuta mediante la Autoridad Administrativa del Agua - AAA ubicado en el valle del Mantaro y ésta a su vez, a través de la Administración Local del Agua ALA- Ayacucho. Durante el año 2013 con ALA- Ayacucho se han organizado de forma conjunta diferentes eventos como el Día Mundial del Agua, Día Interamericano del Agua y charlas educativas, etc.

Gobierno Regional de Ayacucho., Participa a través de la representación del directorio de la EPS.

Además mediante la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del medio Ambiente, se han realizado diferentes actividades por el Día Mundial del Agua y Día Interamericano del Agua.

Asimismo la EPSASA participa activamente en comisiones tales como Zonificación Ecológica, Económica y ordenamiento Territorial, en la Comisión Ambiental Regional de Cambio Climático, entre otros.

Cámara de Comercio de Ayacucho, tiene una participación directa con la EPS a través de Directorio, ya que un miembro es precisamente representante de esta institución. Apoyó en la convocatoria de Usuarios No Domésticos para la información detallada respecto al Decreto Supremo 021-2009- Vivienda.

SALUD. Responsable de Vigilar la calidad de agua para consumo humano según el DS. 031-2010-Salud. En la región Ayacucho, salud se encarga de vigilar la calidad de Agua potable que brinda EPSASA, en las ciudades de Ayacucho y Huanta.

5. Instituciones educativas:

Dirección Regional de Educación: Como representante de la Dirección Regional de Educación, sus funciones principales se desarrollan alrededor de la aplicación de la política y normatividad del sector, la regulación de los servicios educativos, y la suscripción de convenios con entidades públicas o privadas, a favor de la educación, cultura, recreación y deporte en la región. En este marco, el área de Educación Sanitaria coordina con los directores de las Instituciones Educativas para los talleres de auto diagnóstico y auto planificación, así como para las visitas guiadas a las plantas de tratamiento de agua potable y de aguas servidas de Totorá.

Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga: La relación es más educativa ya que las facultades de las universidades de la localidad (UNSCH, ALAS Peruanas, ULADECH, UDAF) solicitan a la entidad para las visitas guiadas a las plantas de tratamiento de Agua Potable de Ayacucho y Huanta así como a las plantas de tratamiento de aguas servidas de Totorá (Ayacucho y de Alameda – Ichpico (Huanta)).

6. Organizaciones artísticas

Asociación Cultural de Escuela de Bellas Artes Guaman Poma de Ayala, Apoya como juradocalificador en las diferentes actividades que la EPSASA organiza: DMA, DIAA.

Proveedores Locales, casas comerciales que ofrecen servicios a la EPS y que se involucran en las diferentes actividades lideradas por la EPSASA.

7. Organizaciones de la EPS

Sindicato de Trabajadores de la EPS: EPSASA cuenta con dos sindicatos de Trabajadores las que son:

Sindicato 1:

SUTAPA, Sindicato único de trabajadores de Agua Potable Ayacucho, constituido en el 20 de Mayo del año 1983

Sindicato 2:

Sindicato de Trabajadores Proactivos, constituido en el año 2013.

8. Alcaldes

Presidente de la Junta General de Accionistas: Alcalde de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

Miembros de la Junta General de Accionistas:

· 4 Alcaldes

9. Medios de comunicación

La prensa local constituye uno de los grupos de interés de mayor importancia para el análisis del entorno social. Es necesario distinguir los

medios de comunicación que vierten la noticia con laceración a favor de EPSASA S.A., medios de comunicación con una posición neutral y los medios contratados para la emisión de sus spots radiales.

TABLA N° 3.6B: GRUPOS DE PODER CON MAYOR INFLUENCIA A FAVOR Y CONTRA DE LA EPS

ACTORES	GRUPOS DE INTERES	INFLUENCIA	POSICIÓN
Usuarios	Cientes industriales	Medio alto	Crítica moderada
	Cientes comerciales	Alto	Crítica moderada
	Cientes domésticos	Alto	Crítica moderada
	Cientes estatales y sociales	Medio alto	Crítica moderada
Miembros accionistas mayoritarios y minoritarios	Accionista mayoritario (Municipalidad de Huamanga y Huanta)	Alto	Crítica moderada
	Accionistas minoritarios (Municipalidad distrital de San Juan Bautista, Carmen Alto y Jesús Nazareno)	Alto	A favor
Miembros del directorio (5)	Directorio de la EPS	Alto	A favor
Alcaldes	Alcalde del Distrito de Carmen Alto	Alto	Crítica moderada
	Alcalde del Distrito de Jesús Nazareno	Alto	A favor
	Alcalde del Distrito de San Juan Bautista	Alto	A favor
	Alcalde de la Provincia de Huamanga	Alto	A favor
	Alcalde de la Provincia de Huanta	Alto	A favor
Instituciones pública	Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Alto	A favor moderada
	SUNASS	Alto	Crítica moderada
	ANEPSSA	Medio bajo	A favor
	Ministerio del Ambiente –	Medio alto	Crítica

	ANA- AAA-ALA		moderada
	Gobierno Regional de Ayacucho	Medio	A favor moderada
	Cámara de Comercio de Ayacucho	Medio bajo	Neutral
	Ministerio de Salud - DIGESA	Medio bajo	Critica moderada
Instituciones educativas	DREA Ayacucho	Bajo	A favor moderada
	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Medio bajo	Neutral
Instituciones civiles	Comisión Ambiental Regional	Medio bajo	A favor
	ONG ABA (Asociación Bartolomé Aripaya)	Medio bajo	Critica moderada
	Mercados locales	Medio bajo	A favor moderada
	Junta de Usuario del Distrito de Riego de Ayacucho - JUDRA	Medio alto	Critica moderada
	Dirigentes vecinales	Medio alto	Critica moderada
	Proveedores	Medio alto	A favor moderada
Organizaciones de la EPS	Sindicato de Trabajadores de la EPS – SUTAPA	Alto	Critica moderada
	Sindicato de Trabadores Proactivos	Alto	A favor moderada
Medios de comunicación	Radio Programas del Perú	Bajo	Neutral
	Radio Estación Wari	Medio alto	Neutral
	Radio Atlantis y Canal 47	Medio alto	A favor
	Radio Armonía	Medio alto	Critica moderada
	Radio Cinética	Medio alto	Neutral
	Radio Nueva Q	Medio alto	Neutral
	Radio Panamericana	Medio bajo	Neutral
	Radio Ribereña	Medio bajo	Neutral
	Canal 33	Medio bajo	Neutral
	Canal 21	Medio bajo	Neutral
	Diario Regional Correo	Medio bajo	Neutral
	Diario Regional La Calle	Medio alto	Neutral
	Diario Regional La Voz	Medio bajo	Neutral

FUENTE: EPSASA – Mapeo de Actores de la EPSASA S.A. 2013

De la tabla que antecede se deduce, que los grupos de interés que ejercen una influencia alta y que tienen una posición a favor de la entidad prestadora de servicios, son los siguientes:

1. Accionistas Minoritarios (Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, San Juan Bautista y Carmen Alto)
2. Directorio de la EPS
3. Alcalde Provincial de Huamanga
4. Alcalde Provincial de Huanta

De otro lado, los grupos de interés que ejercen una influencia alta y que tienen una posición crítica moderada a favor de la entidad prestadora de servicios, son los siguientes:

5. Clientes Comerciales
6. Clientes Domésticos
7. Accionista Mayoritario
8. SUNASS

Si quisiéramos pensar en el destino de la EPSASA, el primer grupo es la que determina el horizonte que debe seguir la empresa. En tanto el segundo grupo, es la que llama a la reflexión a los del primer grupo a fin de mejorar la atención tanto al cliente interno como externo. Por consiguiente, el valor institucional del compromiso está presente en los grupos de poder, por mejorar la situación de EPSASA.

3.7. LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LA CULTURA EMPRESARIAL

Según el Plan Estratégico de la EPSASA, los valores institucionales son los siguientes:

TABLA N° 3.7: LOS VALORES INSTITUCIONALES DE LA EPSASA

VALORES INSTITUCIONALES	COMPRESIÓN
Honestidad	Actuar con total transparencia en cada una de las actividades que realiza la empresa en sus diferentes áreas que la conforman
Atención al cliente	Tener la completa disposición para atender de manera eficiente y eficaz a los usuarios de la empresa
Puntualidad	Cumplir con los planes establecidos en su debido momento tanto en reuniones y el entorno laboral
Compromiso	Actuar identificados con la empresa y desempeñar sus funciones de manera proactiva en cada uno de los niveles.

FUENTE: Plan Estratégico de la EPSASA

En el mismo documento están puntualizados los valores institucionales de la EPSASA: a) Honestidad. Actuar con total transparencia en cada una de las actividades que realiza la empresa en sus diferentes áreas que la conforman, b) Atención al cliente. Tener la completa disposición para atender de manera eficiente y eficaz a los usuarios de la empresa; c) Puntualidad. Cumplir con los planes establecidos en su debido momento tanto en reuniones y el entorno laboral, d) Compromiso. Actuar identificados con la empresa y desempeñar sus funciones de manera proactiva en cada uno de los niveles

Con la intención de conocer si los trabajadores de EPSASA tienen conocimiento de los valores institucionales de la referida entidad, se planteó la siguiente interrogante: De la relación de valores institucionales que a continuación se detalla. ¿Cuáles de ellos corresponden a EPSASA?(Ojo: Sólo en esta pregunta marcar 4 alternativas). La misma que fue una pregunta cerrada con 16 respuestas múltiples y condicionadas a marcar cuatro alternativas, puesto que los valores institucionales de EPSASA son cuatro: Honestidad, atención al cliente, puntualidad y compromiso.

TABLA N° 3.7A: LOS VALORES INSTITUCIONALES SEGÚN LOS EJECUTIVOS

ALTERNATIVAS		Correcto	Incorrecto	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Transparencia	0	0	0	0.00	0%
b.	Orientación al mercado	0	0	0	0.00	0%
c.	Productividad	0	4	4	0.20	20%
d.	Trabajo en equipo	0	1	1	0.05	5%
e.	Honestidad	1	2	3	0.15	15%
f.	Atención al cliente	1	2	3	0.15	15%
g.	Puntualidad	1	0	1	0.05	5%
h.	Compromiso	1	2	3	0.15	15%
i.	Respeto	0	0	0	0.00	0%
j.	Tolerancia	0	0	0	0.00	0%
k.	Responsabilidad	0	2	2	0.10	10%
l.	Liderazgo	0	0	0	0.00	0%
ll.	Justicia	0	0	0	0.00	0%
m.	Calidad	0	1	1	0.05	5%
n.	Orientación resultados ^a	0	2	2	0.10	10%
o.	Creatividad	0	0	0	0.00	0%
total		1	4	20	1.00	100%
TOTAL DE ENCUESTAS		% DE RESPUESTAS CORRECTAS		% DE RESPUESTAS INCORRECTAS		
5		20%		80%		

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

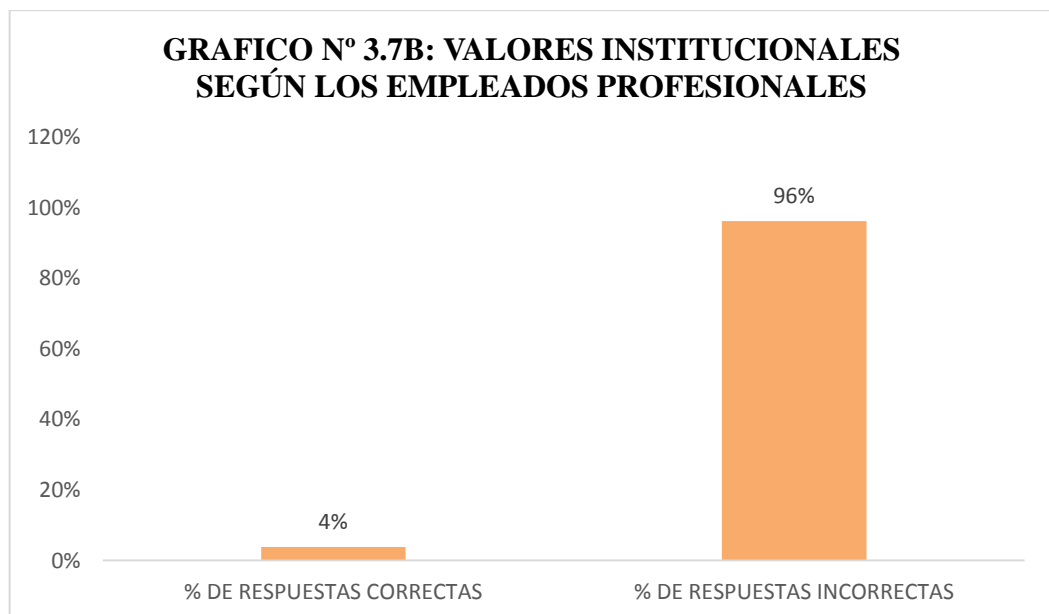
De los 5 ejecutivos encuestados, el 20% de la muestra tiene conocimiento de los valores institucionales correspondientes a EPSASA (Honestidad, Atención al cliente, Puntualidad y Compromiso), deduciéndose que el 80% desconoce a dichos valores en su integridad. La misma, llama la atención en el sentido que desconocen en su integridad los principios fijos y rectores de la institución.

Sin embargo, el 50% de los encuestados ejecutivos, de una y otra manera, recuerdan de algunos de los valores institucionales, lo cual es preocupante, puesto que el 50% restante desconoce por completo. Por consiguiente, el trabajo para la mayoría está orientado solo a cumplir la jornada sin ningún horizonte de comportamiento.

**TABLA N° 3.7B: LOS VALORES INSTITUCIONALES
SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES**

ALTERNATIVAS		Correcto	Incorrecto	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Transparencia	0	7	7	0.07	7%
b.	Orientación al mercado	0	4	4	0.04	4%
c.	Productividad	0	5	5	0.05	5%
d.	Trabajo en equipo	0	9	9	0.09	9%
e.	Honestidad	1	7	8	0.08	8%
f.	Atención al cliente	1	19	20	0.19	19%
g.	Puntualidad	1	3	4	0.04	4%
h.	Compromiso	1	13	14	0.13	13%
i.	Respeto	0	9	9	0.09	9%
j.	Tolerancia	0	1	1	0.01	1%
k.	Responsabilidad	0	3	3	0.03	3%
l.	Liderazgo	0	1	1	0.01	1%
ll.	Justicia	0	1	1	0.01	1%
m.	Calidad	0	12	12	0.12	12%
n.	Orientación a resultados	0	3	3	0.03	3%
o.	Creatividad	0	3	3	0.03	3%
total		1	25	104	1.00	100%
TOTAL DE ENCUESTAS		% DE RESPUESTAS CORRECTAS		% DE RESPUESTAS INCORRECTAS		
26		4%		96%		

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

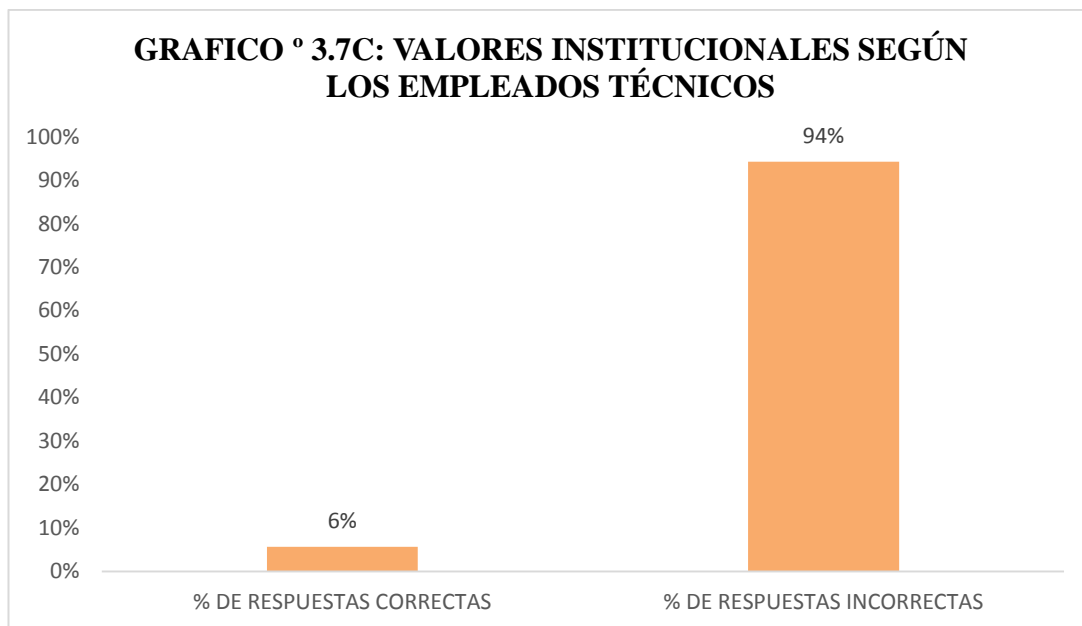
Para el caso de los empleados profesionales, de los 26 encuestados, solo el 4% tiene conocimiento de los valores institucionales correspondientes a EPSASA, quiere decir, que el 96% desconoce a dichos valores en su integridad.

No obstante a ello, el 44% de los encuestados empleados profesionales, recuerdan indistintamente de algunos de los valores institucionales. Quiere decir que la mayoría, en un 56% desconocen en su integridad de los valores institucionales. Lo cual ocurre, por falta de difusión del planeamiento estratégico institucional.

TABLA N° 3.7C: LOS VALORES INSTITUCIONALES SEGÚN LOS EMPLEADOS TÉCNICOS

ALTERNATIVAS		Correcto	Incorrecto	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Transparencia	0	7	7	0.05	5%
b.	Orientación al mercado	0	4	4	0.03	3%
c.	Productividad	0	7	7	0.05	5%
d.	Trabajo en equipo	0	12	12	0.09	9%
e.	Honestidad	2	4	6	0.04	4%
f.	Atención al cliente	2	18	20	0.14	14%
g.	Puntualidad	2	12	14	0.10	10%
h.	Compromiso	2	15	17	0.12	12%
i.	Respeto	0	8	8	0.06	6%
j.	Tolerancia	0	6	6	0.04	4%
k.	Responsabilidad	0	10	10	0.07	7%
l.	Liderazgo	0	6	6	0.04	4%
ll.	Justicia	0	9	9	0.06	6%
m.	Calidad	0	5	5	0.04	4%
n.	Orientación a resultados	0	3	3	0.02	2%
o.	Creatividad	0	4	4	0.03	3%
p.	N.A.	0	3	3	0.02	2%
total		2	33	141	1.00	100%
TOTAL DE ENCUESTAS		% DE RESPUESTAS CORRECTAS		% DE RESPUESTAS INCORRECTAS		
35		6%		94%		

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

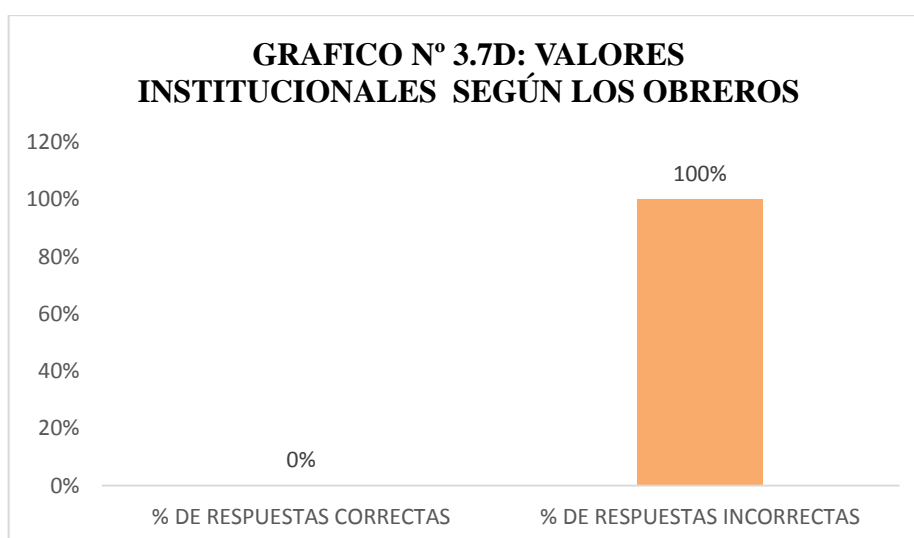
De acuerdo al gráfico que antecede, de las 35 encuestas practicadas a los empleados técnicos, el 94% respondieron de forma incorrecta, quiere decir que desconocen en su integridad los valores institucionales de EPSASA, situación que no responde a la cultura organizacional de la mencionada entidad.

Sin embargo, de los 35 encuestados, el 40% de dichos empleados técnicos, de forma esporádica conocen los valores institucionales, mientras que el 60% no tiene ni siquiera idea de los valores que rigen al interior de la institución.

TABLA N° 3.7D: LOS VALORES INSTITUCIONALES SEGÚN LOS OBREROS

ALTERNATIVAS		Correcto	Incorrecto	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Transparencia	0	13	13	0.05	5%
b.	Orientación al mercado	0	8	8	0.03	3%
c.	Productividad	0	20	20	0.08	8%
d.	Trabajo en equipo	0	31	31	0.13	13%
e.	Honestidad	0	7	7	0.03	3%
f.	Atención al cliente	0	31	31	0.13	13%
g.	Puntualidad	0	26	26	0.11	11%
h.	Compromiso	0	18	18	0.07	7%
i.	Respeto	0	14	14	0.06	6%
j.	Tolerancia	0	6	6	0.02	2%
k.	Responsabilidad	0	25	25	0.10	10%
l.	Liderazgo	0	5	5	0.02	2%
ll.	Justicia	0	5	5	0.02	2%
m.	Calidad	0	17	17	0.07	7%
n.	Orientación a resultados	0	10	10	0.04	4%
o.	Creatividad	0	5	5	0.02	2%
p.	N.A.	0	1	1	0.00	0%
total		0	61	242	1.00	100%
TOTAL DE ENCUESTAS		% DE RESPUESTAS CORRECTAS		% DE RESPUESTAS INCORRECTAS		
61		0%		100%		

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Al referirse a los obreros, de los 61 encuestados, ninguno de ellos tiene conocimiento de los valores institucionales correspondientes a EPSASA, esto es que el 100% desconoce en su integridad.

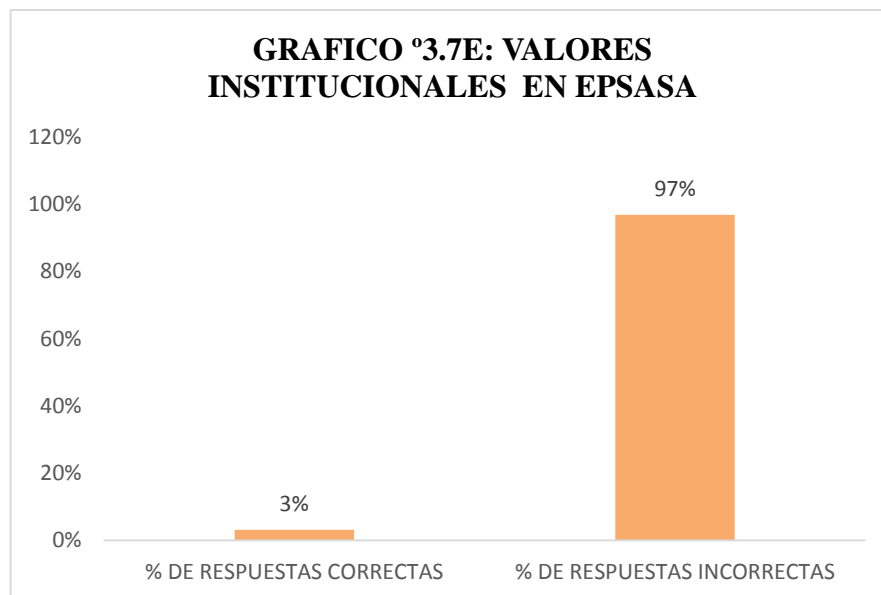
No obstante a ello, el 34% de los obreros encuestados, recuerdan indistintamente de algunos de los valores institucionales. Quiere decir que la mayoría, en un 66% desconocen en su integridad los valores institucionales. Lo cual ocurre, por desinterés de los mismos trabajadores obreros.

Es así, que los valores institucionales de la empresa son desconocidos por la mayoría de los trabajadores, por los ejecutivos, empleados profesionales, empleados técnicos y obreros, en un 97%, debido a la escasa difusión y la puesta en práctica. Como se muestra a continuación.

TABLA N° 3.7E: LOS VALORES INSTITUCIONALES EN EPSASA

ALTERNATIVAS		Correcto	Incorrecto	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Transparencia	0	27	27	0.05	5%
b.	Orientación al mercado	0	16	16	0.03	3%
c.	Productividad	0	36	36	0.07	7%
d.	Trabajo en equipo	0	53	53	0.10	10%
e.	Honestidad	4	20	24	0.05	5%
f.	Atención al cliente	4	70	74	0.15	15%
g.	Puntualidad	4	41	45	0.09	9%
h.	Compromiso	4	48	52	0.10	10%
i.	Respeto	0	31	31	0.06	6%
j.	Tolerancia	0	13	13	0.03	3%
k.	Responsabilidad	0	40	40	0.08	8%
l.	Liderazgo	0	12	12	0.02	2%
ll.	Justicia	0	15	15	0.03	3%
m.	Calidad	0	35	35	0.07	7%
n.	Orientación a resultados	0	18	18	0.04	4%
o.	Creatividad	0	12	12	0.02	2%
p.	N.A.	0	4	4	0.01	1%
total		4	123	507	1.00	100%
TOTAL DE ENCUESTAS		% DE RESPUESTAS CORRECTAS		% DE RESPUESTAS INCORRECTAS		
127		3%		97%		

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Además, la información que precede a partir de la encuesta, muestra en términos absoluto, que solo cuatro personas tienen conocimiento en su integridad de los valores institucionales.

3.8. LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN EN LA CULTURA EMPRESARIAL

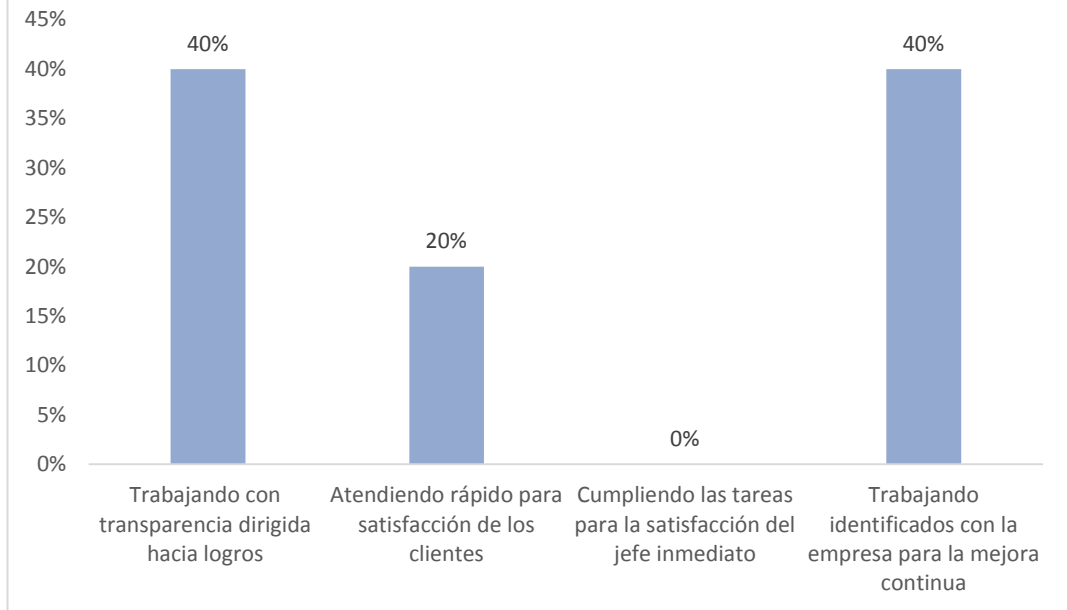
Con la intención de conocer que los valores institucionales influyen positivamente en la cultura empresarial, se formuló la siguiente pregunta: Considerando que Ud es trabajador de EPSASA. ¿De qué manera los valores institucionales influyen positivamente en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicio de Saneamiento Ayacucho?. La misma, se trató mediante cinco respuestas múltiples.

TABLA N° 3.8ª: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EJECUTIVOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando con transparencia dirigida hacia logros	2	0.40	40%
b.	Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes	1	0.20	20%
c.	Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato	0	0.00	0%
d.	Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua	2	0.40	40%
total		5	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.8A: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EJECUTIVOS



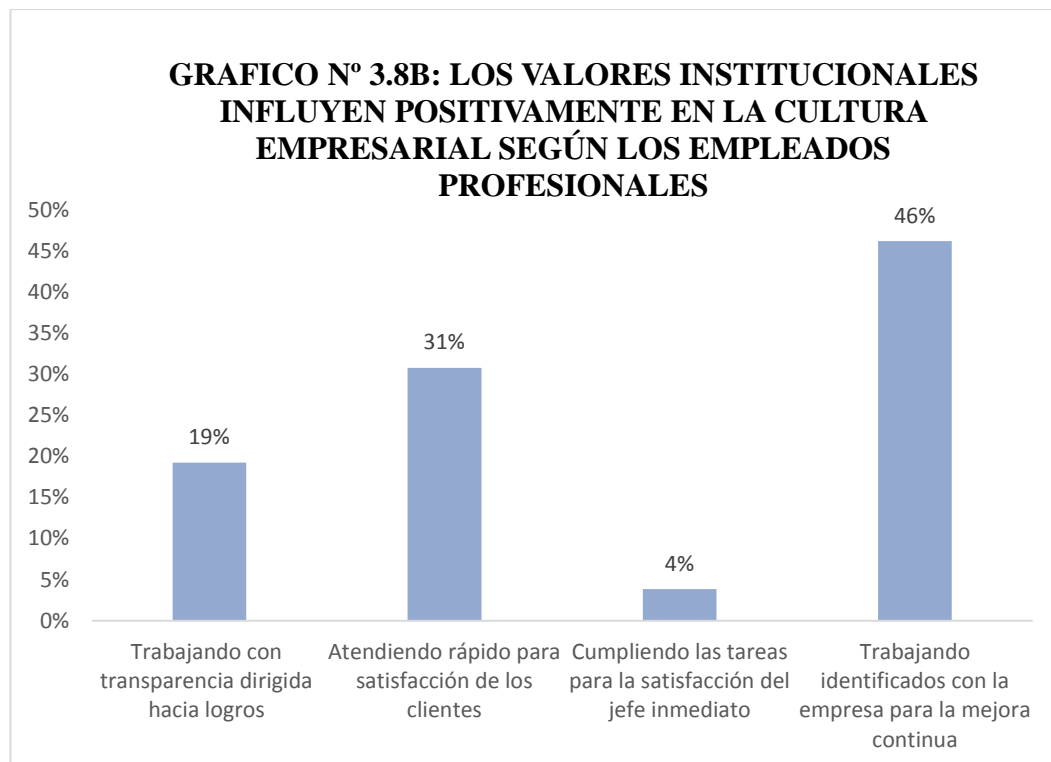
FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De los 5 ejecutivos encuestados de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho (EPSASA), el 40% indica que los valores institucionales influyen positivamente en la cultura empresarial, trabajando con transparencia dirigida hacia logros, el 20% manifiesta atendiendo rápido para la satisfacción de los clientes, un 40% señala trabajando identificados con la empresa para la mejora continua, mientras que ningún ejecutivo ha respondido en el sentido para la satisfacción del jefe inmediato. De esta manera, una vez más se identifica, que le dan poca importancia a los valores institucionales, como en el presente caso, atención al cliente.

TABLA N° 3.8B: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando con transparencia dirigida hacia logros	5	0.19	19%
b.	Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes	8	0.31	31%
c.	Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato	1	0.04	4%
d.	Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua	12	0.46	46%
total		26	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

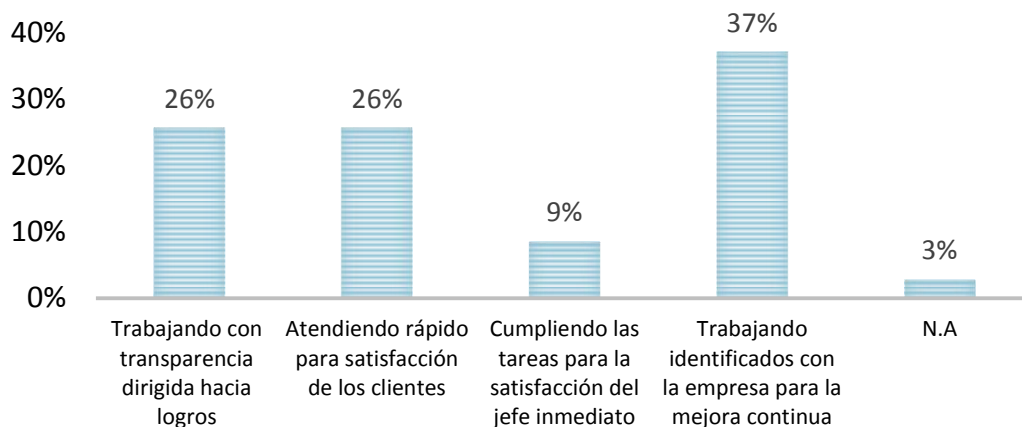
De un total de 26 empleados profesionales encuestados de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho (EPSASA), un 46% indica que los valores institucionales influye positivamente en la cultura empresarial, trabajando identificados con la empresa para la mejora continua, seguido de un 31% atendiendo rápido para la satisfacción del cliente. Lo cual muestra, que los empleados profesionales tienen un mejor trato a los clientes en comparación a los ejecutivos.

TABLA N° 3.8C: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EMPLEADOS TECNICOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando con transparencia dirigida hacia logros	9	0.26	26%
b.	Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes	9	0.26	26%
c.	Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato	3	0.09	9%
d.	Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua	13	0.37	37%
e.	N.A.	1	0.03	3%
total		35	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.8C: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EMPLEADOS TECNICOS



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

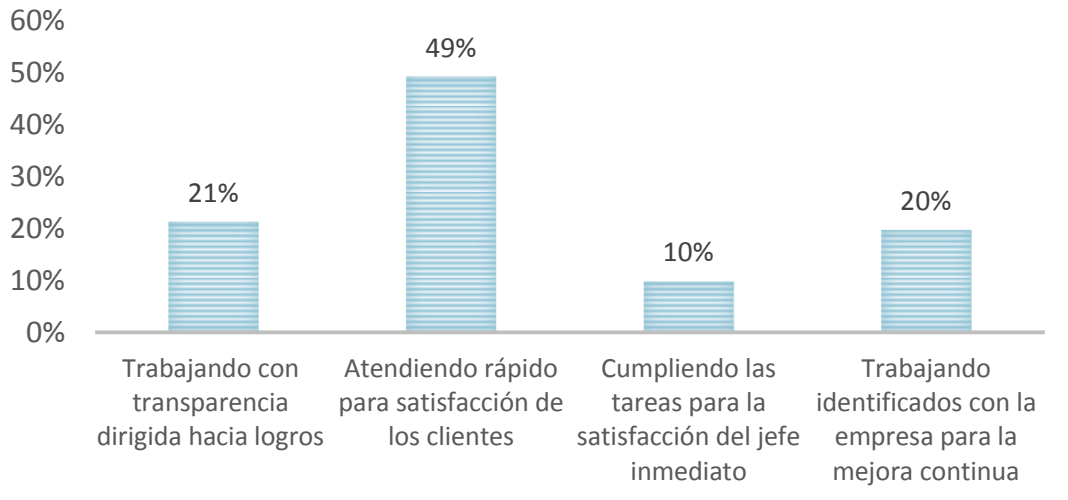
De un total de 35 empleados técnicos encuestados, el 37% respondió, que los valores institucionales influyen positivamente en la cultura empresarial, trabajando identificados con la empresa para la mejora continua, seguido de trabajando con transparencia y atención al cliente.

TABLA N° 3.8D: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS OBREROS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando con transparencia dirigida hacia logros	13	0.21	21%
b.	Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes	30	0.49	49%
c.	Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato	6	0.10	10%
d.	Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua	12	0.20	20%
total		61	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.8D: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGUN LOS OBREROS



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

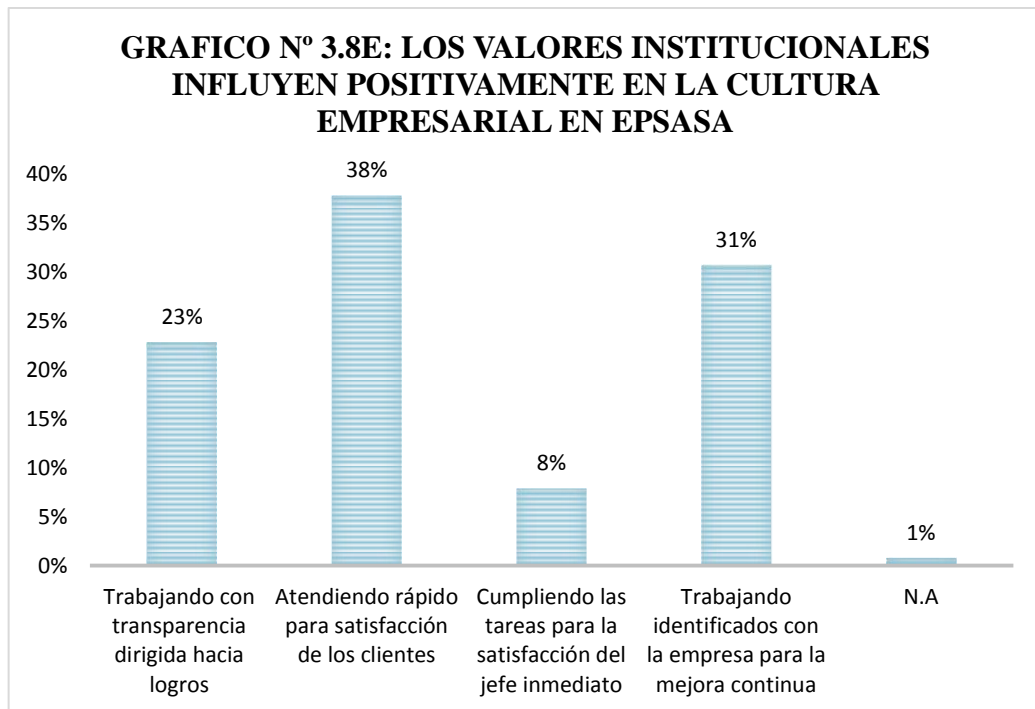
De un total de 61 obreros encuestados de la entidad prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho (EPSASA), la respuesta con mayor frecuencia respecto a que los valores institucionales influyen positivamente en la cultura empresarial, es la de atendiendo rápido para satisfacción de los clientes, seguido de trabajando con transparencia dirigido hacia logros con el 21%. Lo cual muestra, que los obreros tienen como primera prioridad la atención al cliente.

De lo anterior se deduce, que los ejecutivos, empleos profesionales y empleados técnicos, según sus respuestas, a través de la práctica del valor “compromiso”, influyen de la mejor manera en la cultura empresarial. En tanto que los obreros, por la práctica del valor “atención al cliente”.

TABLA N° 3.8E: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL EN EPSASA

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando con transparencia dirigida hacia logros	29	0.23	23%
b.	Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes	48	0.38	38%
c.	Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato	10	0.08	8%
d.	Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua	39	0.31	31%
e.	N.A	1	0.01	1%
total		127	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Los valores institucionales influyen positivamente en la cultura empresarial, principalmente, atendiendo rápido para la satisfacción de los

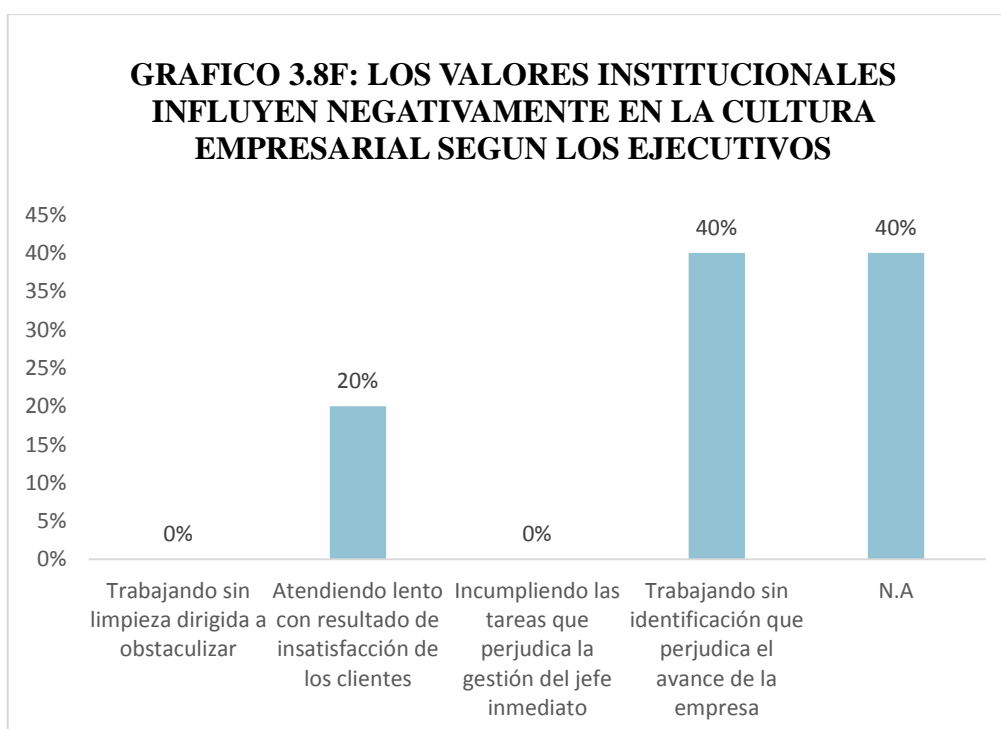
clientes (38%) y trabajando identificados con la empresa para la mejora continua (31%). Esto significa, que la asociación es positiva, a mayor conocimiento de los valores institucionales, entonces, la atención se hace rápido para la satisfacción de los clientes y trabajando identificados con la empresa para la mejora continua.

Por otro lado, en la intención de conocer que los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, se formuló la siguiente pregunta: ¿De qué manera los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho?. La que se trató a través de cinco respuestas múltiples, agregándole el ninguna de las anteriores, de acuerdo a la expectativa de respuesta del encuestado.

TABLA N° 3.8F: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGUN LOS EJECUTIVOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar	0	0.0	0%
b.	Atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes	1	0.2	20%
c.	Incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato	0	0.0	0%
d.	Trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa	2	0.4	40%
e.	N.A	2	0.4	40%
total		5	1.0	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

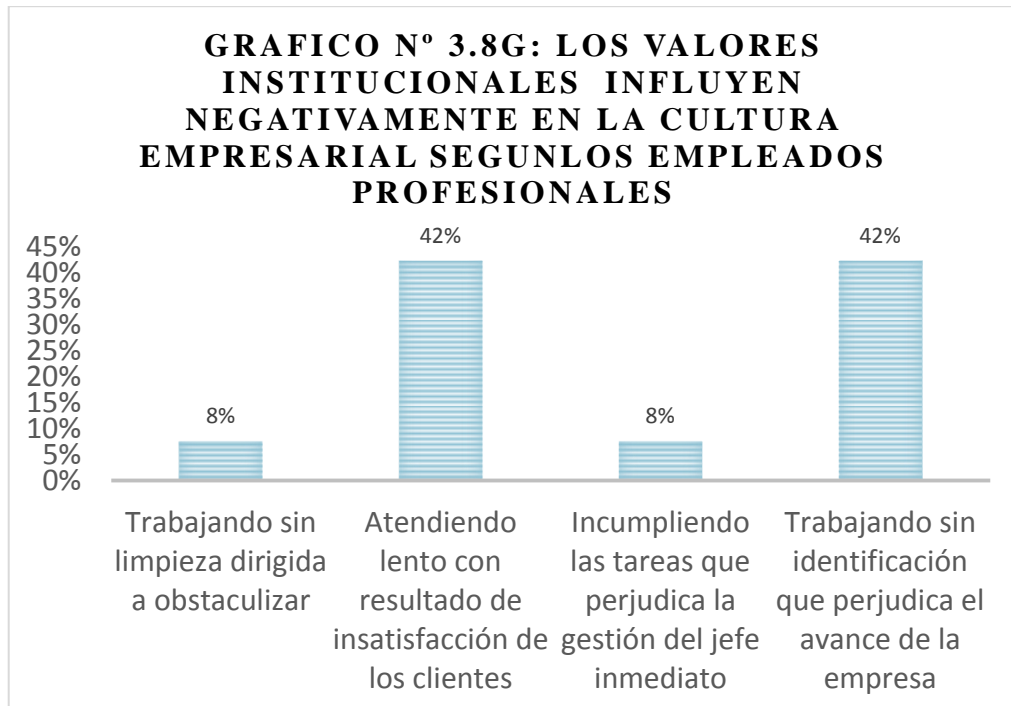
De un total de 5 ejecutivos encuestados, con la intención de identificar que los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, nadie respondió por el trabajo sin limpieza dirigido a obstaculizar y el incumplimiento de las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato, esto significa que según ellos, el trabajo de los ejecutivos es con limpieza y cumplen con sus tareas. Lo cual no es cierto, puesto que un buen porcentaje que comprende el 60%, manifiestan que el trabajo se lleva a cabo sin identificación que perjudica el avance de la empresa y es lento con resultados de insatisfacción de los clientes.

Teniendo como resultado, que la labor cotidiana por parte de los ejecutivos, se lleva a cabo con poca identificación con la empresa produciendo una insatisfacción de los clientes.

TABLA N° 3.8G: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar	2	0.08	8%
b.	Atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes	11	0.42	42%
c.	Incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato	2	0.08	8%
d.	Trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa	11	0.42	42%
total		26	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De un total de 26 empleados profesionales encuestados, el 8% indica que los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar, mientras que el 42% indica atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes, el 8% indica incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato, el 42% indica trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa.

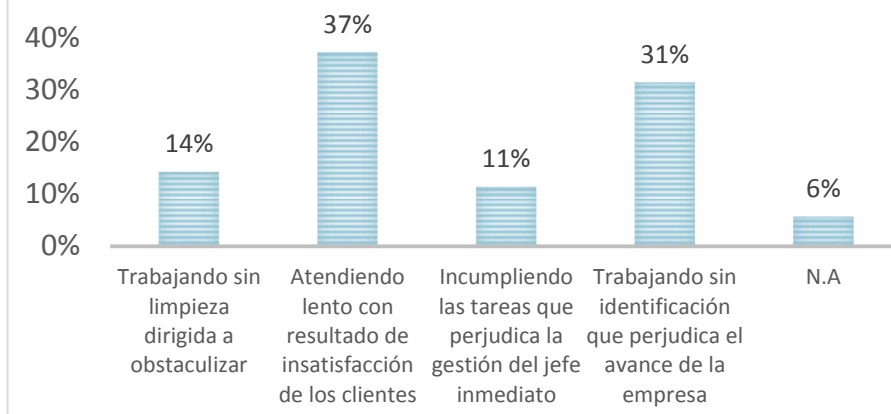
Quiere decir, que el trabajo sin identificación y la atención que produce la insatisfacción de los clientes, es el resultado del desconocimiento de los valores institucionales como atención al cliente y el compromiso.

TABLA N° 3.8H: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL EGUN LOS EMPLEADO TECNICOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar	5	0.14	14%
b.	Atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes	13	0.37	37%
c.	Incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato	4	0.11	11%
d.	Trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa	11	0.31	31%
e.	N.A	2	0.06	6%
Total		35	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.8H: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGUN LOS EMPLEADOS TECNICOS



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De 35 empleados técnicos encuestados como resultado de la muestra, manifiestan que los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar el 14%, mientras que el 37% indica atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes, el 11% indica incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato, el 31% indica trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa.

De lo anterior, se tiene como resultado, que lo negativo está en que la atención produce la insatisfacción del cliente y la poca identificación con la empresa.

TABLA N° 3.8I: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS OBREROS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar	4	0.07	7%
b.	Atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes	28	0.46	46%
c.	Incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato	15	0.25	25%
d.	Trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa	14	0.23	23%
total		61	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Como resultado de la encuesta a los obreros, se tiene que los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes 46%, seguido por el incumplimiento de las tareas 25% y el trabajo sin identificación con la empresa 23%.

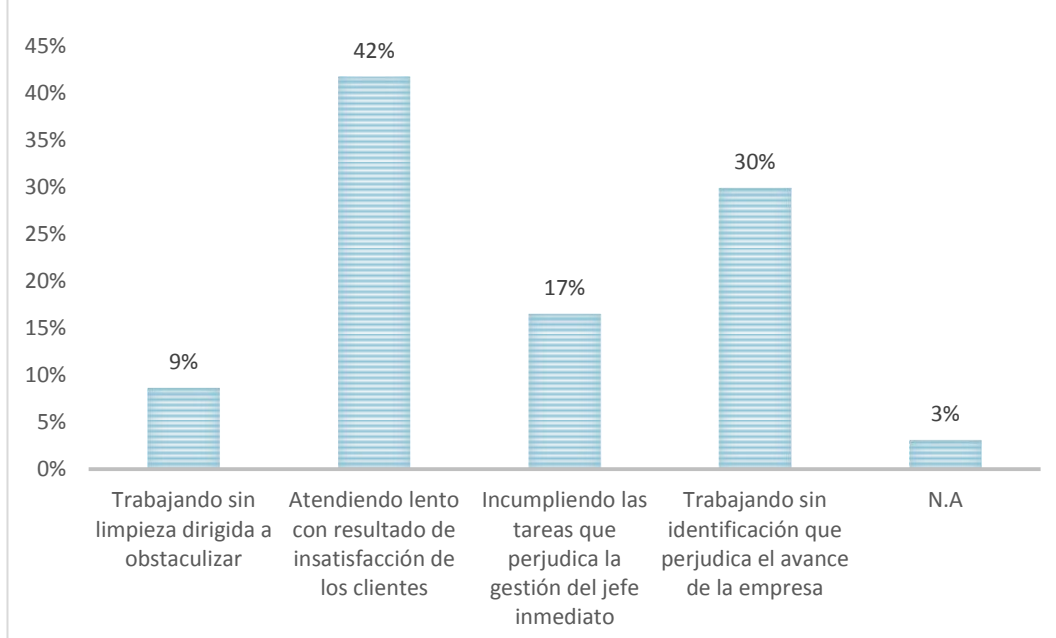
De lo anterior se deduce, que los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, por falta de identificación con la empresa y la atención que produce la insatisfacción de los clientes. Siendo el resultado, por desconocimiento de los valores institucionales, como el compromiso y atención al cliente, estando basado los actos de los trabajadores en otros valores que no corresponden a la empresa, tales como calidad, responsabilidad, respeto y otros.

TABLA N° 3.8J: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL EN EPSASA

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (n_i)	Frecuencia Relativa (h_i)	($h_i\%$)
a.	Trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar	11	0.09	9%
b.	Atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes	53	0.42	42%
c.	Incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato	21	0.17	17%
d.	Trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa	38	0.30	30%
e.	N.A	4	0.03	3%
Total		127	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.8J: LOS VALORES INSTITUCIONALES INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL EN EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

En general, los valores institucionales influyen negativamente en la cultura empresarial, expresado por la mayor frecuencia, atendiendo lento con resultados de insatisfacción de los clientes (42%), trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa (30%) e incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato (17%). Esto significa que la asociación es directa negativa, a menor conocimiento de los valores institucionales, la atención se hace lento con resultados de insatisfacción de los clientes, trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa e incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato.

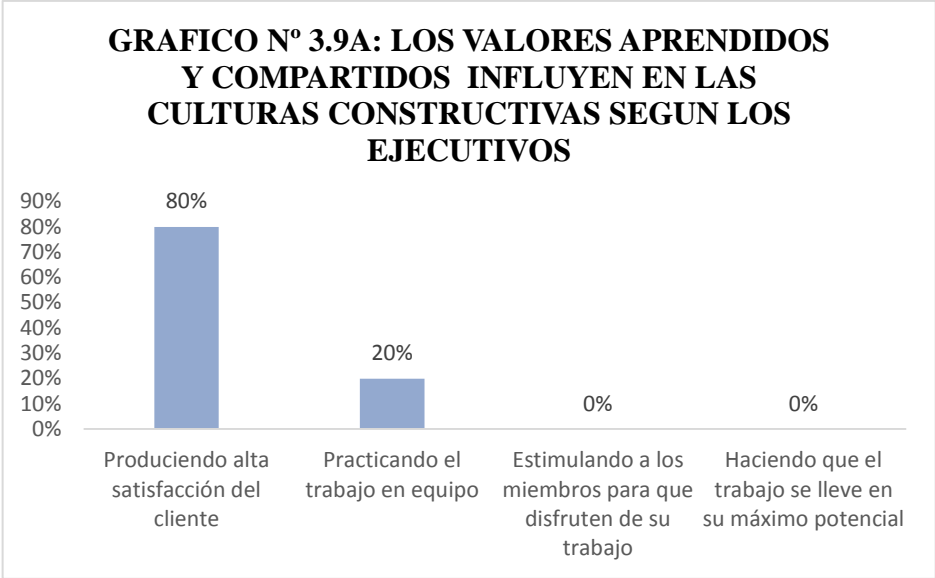
3.9. LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS

Estando los valores institucionales aprendidos y compartidos determinado por lo valores que conoce y marcó en la pregunta uno, estas tienen un resultado en las culturas constructivas. Por ello se formuló la interrogante en los siguientes términos: ¿De qué manera los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas?. Por lo que se planteó con repuestas múltiples, siendo el resultado como sigue.

TABLA N° 3.9A: LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS SEGÚN LOS EJECUTIVOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Produciendo alta satisfacción del cliente	4	0.80	80%
b.	Practicando el trabajo en equipo	1	0.20	20%
c.	Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo	0	0.00	0%
d.	Haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial	0	0.00	0%
total		5	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



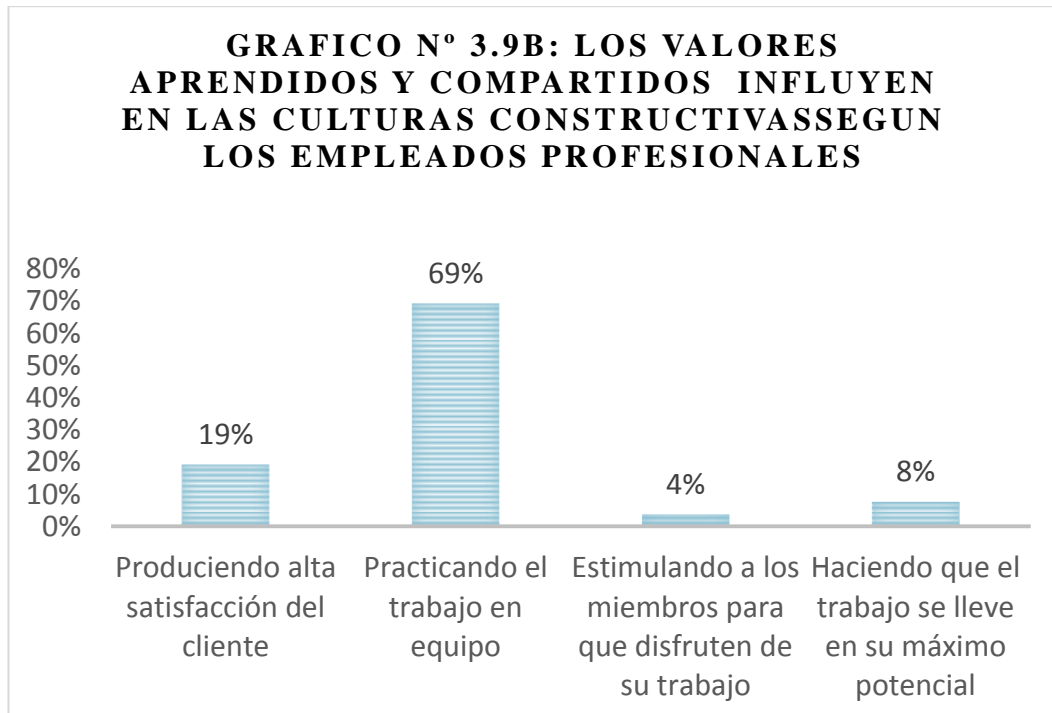
FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De un total de 5 ejecutivos encuestados, el 80% indica que los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas, produciendo alta satisfacción del cliente y el 20% manifiesta practicando el trabajo en equipo. En tanto, que los valores aprendidos y compartidos, no tienen ninguna orientación hacia la estimulación a los miembros para que disfruten de su trabajo y para que el trabajose lleve a cabo en su máximo potencial.

TABLA N° 3.9B: LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Produciendo alta satisfacción del cliente	5	0.19	19%
b.	Practicando el trabajo en equipo	18	0.69	69%
c.	Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo	1	0.04	4%
d.	Haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial	2	0.08	8%
total		26	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

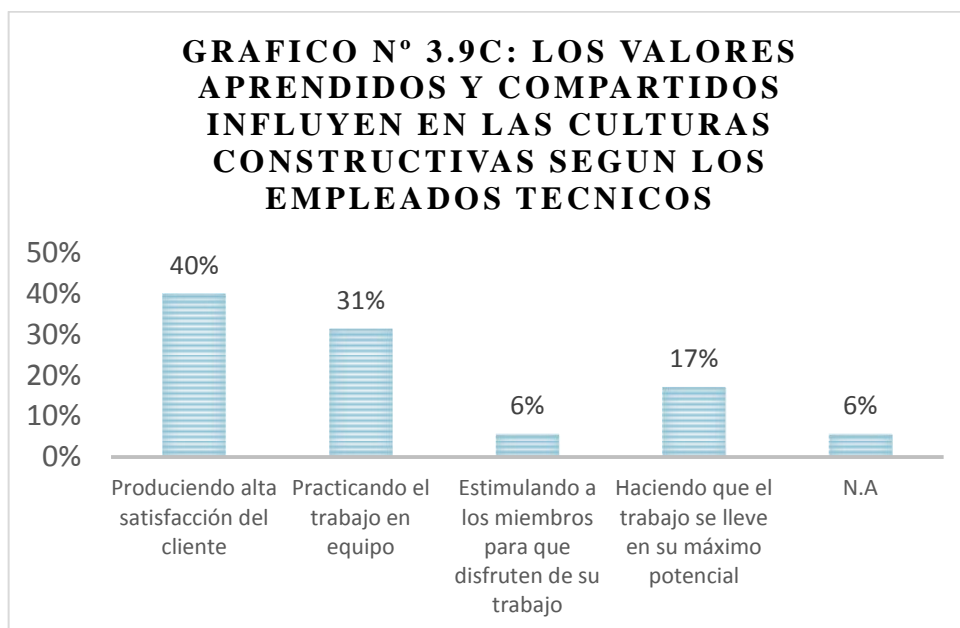
De un total de 26 empleados profesionales encuestados, el 19% manifiesta que los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas, produciendo alta satisfacción del cliente, el 69% indica practicando el trabajo en equipo, el 4% estimulando a los miembros

para que disfruten de su trabajo y el 8% haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial. Lo cual muestra, que los trabajos que realizan los empleados profesionales se complementan.

TABLA N° 3.9C: LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS SEGÚN LOS EMPLEADOS TECNICOS

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
Produciendo alta satisfacción del cliente	14	0.40	40%
Practicando el trabajo en equipo	11	0.31	31%
Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo	2	0.06	6%
Haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial	6	0.17	17%
N.A	2	0.06	6%
total	35	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

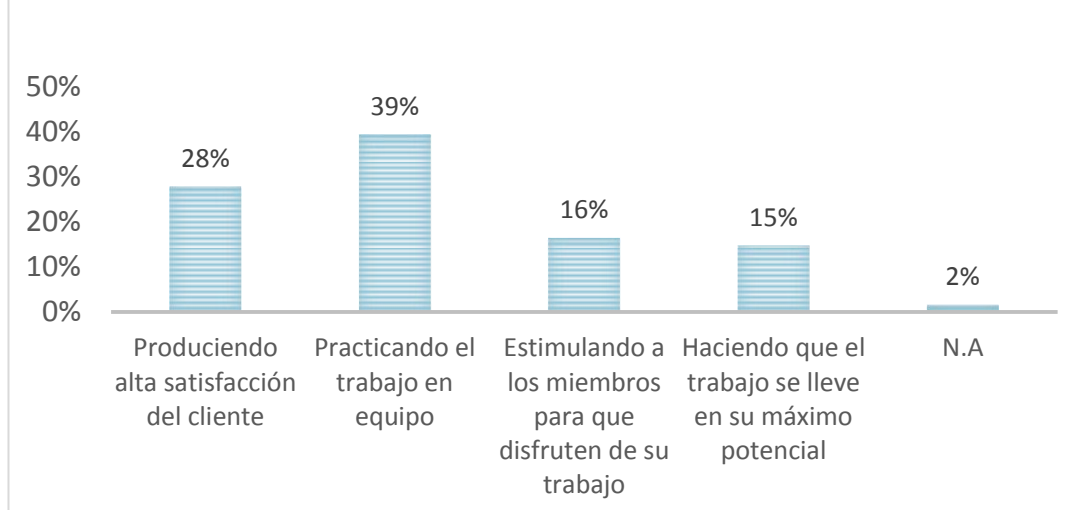
De un total de 35 empleados técnicos encuestados, el 40% indica que los valores institucionales aprendidos y compartidos orientan hacia las culturas constructivas, produciendo alta satisfacción del cliente, mientras que el 31% señala practicando el trabajo en equipo, el 6% estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo, el 17% haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial y el 6% indica como ninguna de las anteriores.

TABLA N° 3.9D: LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS SEGÚN LOS OBREROS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Produciendo alta satisfacción del cliente	17	0.28	28%
b.	Practicando el trabajo en equipo	24	0.39	39%
c.	Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo	10	0.16	16%
d.	Haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial	9	0.15	15%
e.	N.A	1	0.02	2%
Total		61	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.9D: LOS VALORES INSTITUCIONALES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS SEGÚN LOS OBREROS



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Según los obreros, los valores practicados conducen hacia el trabajo en equipo en un 39%, hacia la satisfacción de los clientes en un 28%, estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo en un 16% y haciendo que el trabajo se lleve a cabo en su máximo potencial en un 15%.

De lo anterior se deduce, que los valores aprendidos y compartidos incluyen en las culturas constructivas, orientado hacia la satisfacción de los clientes y la práctica del trabajo en equipo.

TABLA N° 3.9E: LOS VALORES APRENDIDOS Y COMPARTIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS CONSTRUCTIVAS EN EPSASA

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (n_i)	Frecuencia Relativa (h_i)	($h_i\%$)
a.	Produciendo alta satisfacción del cliente	40	0.31	31%
b.	Practicando el trabajo en equipo	54	0.43	43%
c.	Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo	13	0.10	10%
d.	Haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial	17	0.13	13%
e.	N.A	3	0.02	2%
total		127	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Los valores aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas, expresada por su mayor frecuencia, practicando el trabajo en equipo (43%), produciendo alta satisfacción del cliente (31%), haciendo que el trabajo se lleve a cabo en su máximo potencial (13%) y estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo (10%). Es así, que se observa los valores atención al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad y justicia, de los cuales los tres últimos no corresponden a EPSASA, sin embargo influyen positivamente en las culturas constructivas, lo cual significa que la asociación es directa positiva.

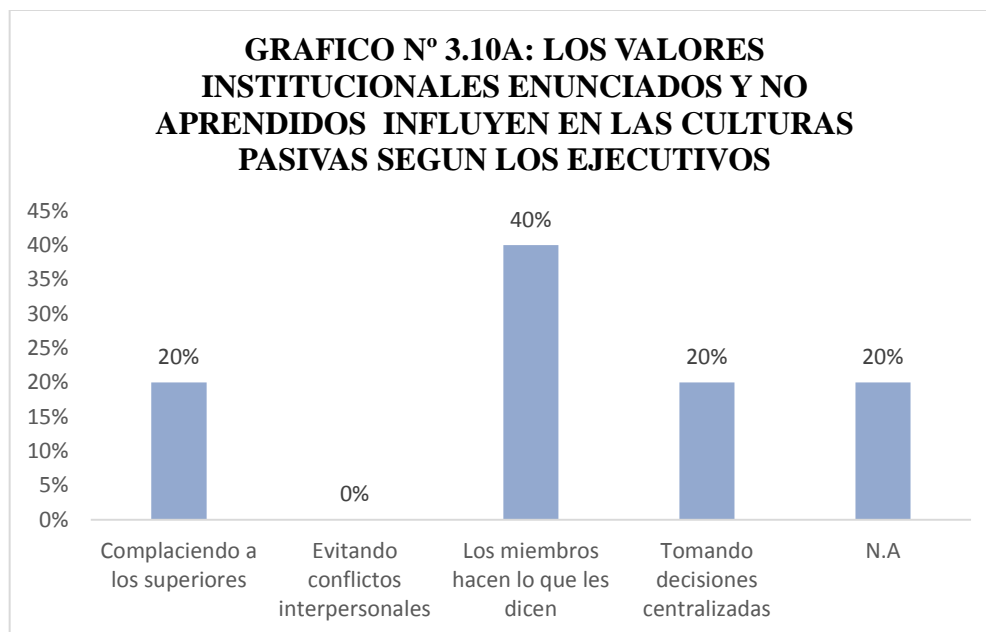
3.10. LOS VALORES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS EN LAS CULTURAS PASIVAS

Los valores anunciados y no aprendidos, se refieren a los valores institucionales de la empresa, que la mayoría de los trabajadores de EPSASA desconocen, la honestidad, atención al cliente, puntualidad y compromiso. Por lo que, para conocer la influencia de dichos valores en las culturas pasivas se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas?. La misma que comprende respuestas múltiples de final abierta. Teniendo el siguiente resultado.

TABLA N° 3.10A: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS PASIVAS SEGÚN LOS EJECUTIVOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Complaciendo a los superiores	1	0.20	20%
b.	Evitando conflictos interpersonales	0	0.00	0%
c.	Los miembros hacen lo que les dicen	2	0.40	40%
d.	Tomando decisiones centralizadas	1	0.20	20%
e.	N.A	1	0.20	20%
total		5	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Según la opinión de los ejecutivos, los valores institucionales enunciados y no aprendidos, influyen en las características de las culturas pasivas, es así, que un 40% opina en que los miembros de la institución hacen lo que les dicen, es decir existe una alta presión de arriba hacia abajo jerárquicamente, un 20% hace notar que el trabajo que hacen los subordinados son para complacer a los superiores, y otro 20% igualmente opina que la toma de decisiones son centralizadas.

TABLA N° 3.10B: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS PASIVAS SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Complaciendo a los superiores	7	0.27	27%
b.	Evitando conflictos interpersonales	4	0.15	15%
c.	Los miembros hacen lo que les dicen	2	0.08	8%
d.	Tomando decisiones centralizadas	13	0.50	50%
	total	26	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



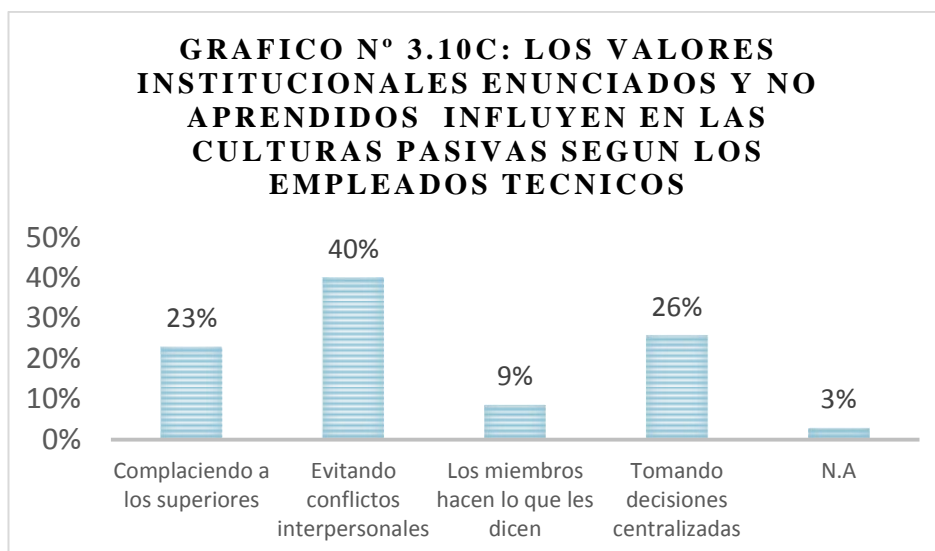
FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De los 26 encuestados de acuerdo a la muestra, la opinión de los empleados profesionales, es que los valores institucionales enunciados y no aprendidos, influyen en las características de las culturas pasivas, en el sentido, que un 50% opina que las decisiones se hacen de forma centralizada, un 27% hace notar que los trabajos se hacen para complacer a los superiores.

TABLA N° 3.10C: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS PASIVAS SEGÚN LOS EMPLEADOS TECNICOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (n_i)	Frecuencia Relativa (h_i)	($h_i\%$)
a.	Complaciendo a los superiores	8	0.23	23%
b.	Evitando conflictos interpersonales	14	0.40	40%
c.	Los miembros hacen lo que les dicen	3	0.09	9%
d.	Tomando decisiones centralizadas	9	0.26	26%
e.	N.A	1	0.03	3%
total		35	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

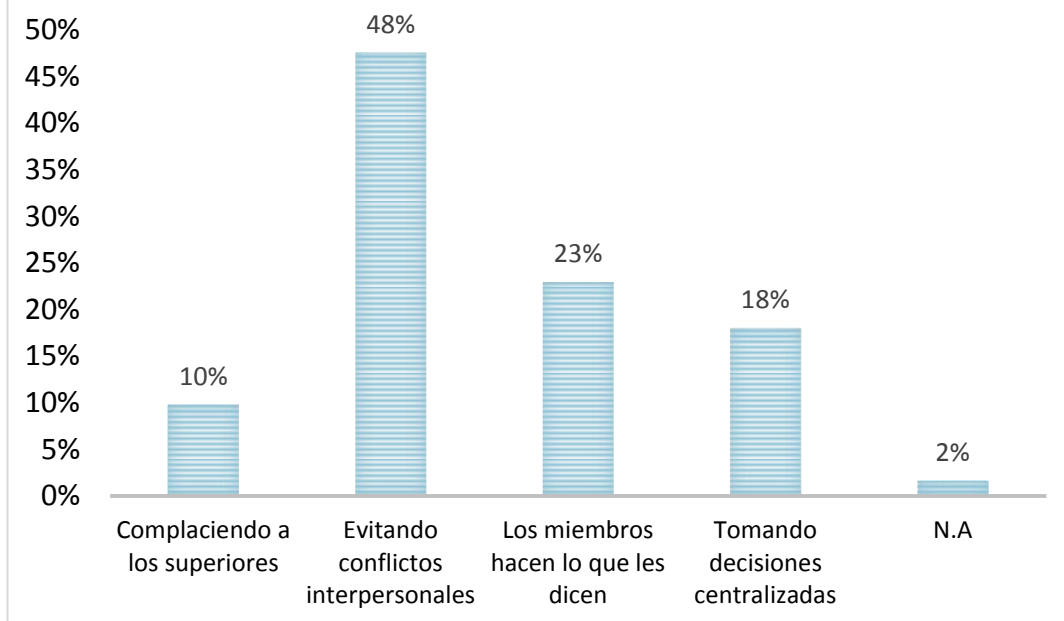
Según la opinión de los 35 empleados técnicos de la encuesta, los valores institucionales enunciados y no aprendidos, influyen en las características de las culturas pasivas, en el sentido, que un 40% manifiestan, que sus actos están orientados a evitar conflictos interpersonales, un 26% aprecia que las decisiones se hacen de forma centralizada y un 23% hace notar que los trabajos se hacen para complacer a los superiores.

TABLA N° 3.10D: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS PASIVAS SEGÚN LOS OBREROS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Complaciendo a los superiores	6	0.10	10%
b.	Evitando conflictos interpersonales	29	0.48	48%
c.	Los miembros hacen lo que les dicen	14	0.23	23%
d.	Tomando decisiones centralizadas	11	0.18	18%
e.	N.A	1	0.02	2%
Total		61	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.10D: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS PASIVAS SEGUN LOS OBREROS



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De los 61 obreros encuestados, el 10% indica que los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas, complaciendo a los superiores, mientras que el 48% señala evitando conflictos interpersonales, el 23% manifiesta que los miembros hacen lo que les dicen y el 18% tomando decisiones centralizadas.

De lo anterior se deduce, que los valores institucionales enunciados y no aprendidos, influyen en las culturas pasivas. Para los ejecutivos, en el sentido que los miembros de la empresa hacen lo que le dicen, para los empleados profesionales, tomado decisiones centralizadas, en tanto para los empleados técnicos y obreros, evitando conflictos interpersonales.

TABLA N° 3.10E: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS PASIVAS EN EPSASA

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (n _i)	Frecuencia Relativa (h _i)	(h _i %)
a.	Complaciendo a los superiores	22	0.17	17%
b.	Evitando conflictos interpersonales	47	0.37	37%
c.	Los miembros hacen lo que les dicen	21	0.17	17%
d.	Tomando decisiones centralizadas	34	0.27	27%
e.	N.A	3	0.02	2%
total		127	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De un total de 127 encuestados, indican que los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas, principalmente evitando conflictos interpersonales (37%) y tomando decisiones centralizadas (27%). Lo cual muestra que los referidos valores institucionales, de uno y otra manera tienen presencia en el comportamiento de la gente, están asociados positivamente; el mensaje es, que aquí aunque meridianamente se practica el respeto, igualmente, que aquí se respeta la jerarquía de mando

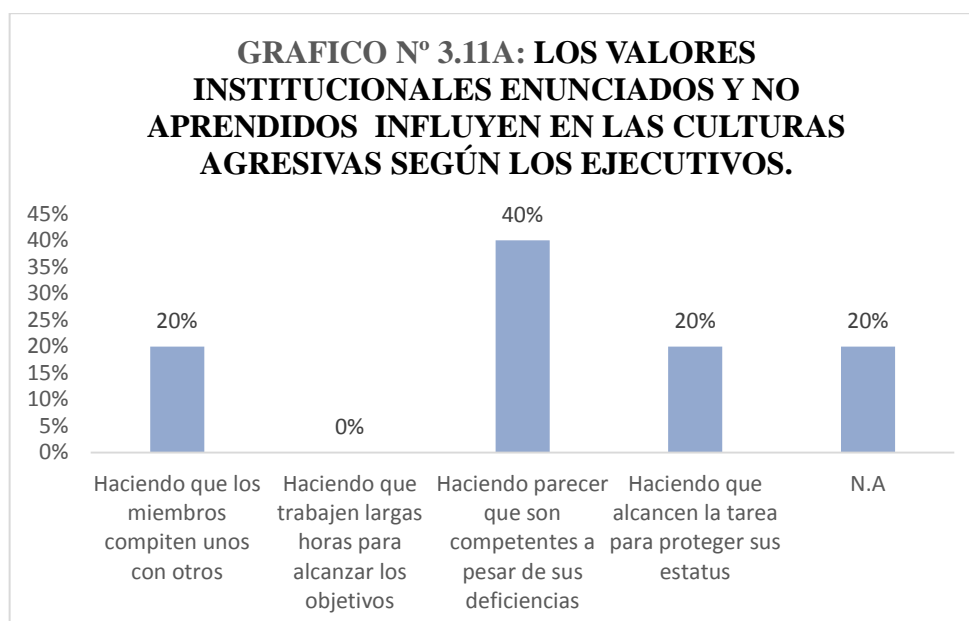
3.11. LOS VALORES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS EN LAS CULTURAS AGRESIVAS

Estando ubicados en la EPASA, los valores enunciados y no aprendidos, se refieren a los valores institucionales de la referida entidad, que la mayoría de los trabajadores desconocen, los cuales son, la honestidad, atención al cliente, puntualidad y compromiso. Lo que se pretende, es conocer la influencia de dichos valores en las culturas agresivas, para lo cual se formuló la siguiente pregunta: ¿De qué manera los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas?. La que comprende, respuestas múltiples de final abierta.

TABLA N° 3.11A: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS SEGÚN LOS EJECUTIVOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Haciendo que los miembros compiten unos con otros	1	0.20	20%
b.	Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos	0	0.00	0%
c.	Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias	2	0.40	40%
d.	Haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus	1	0.20	20%
e.	N.A	1	0.20	20%
total		5	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

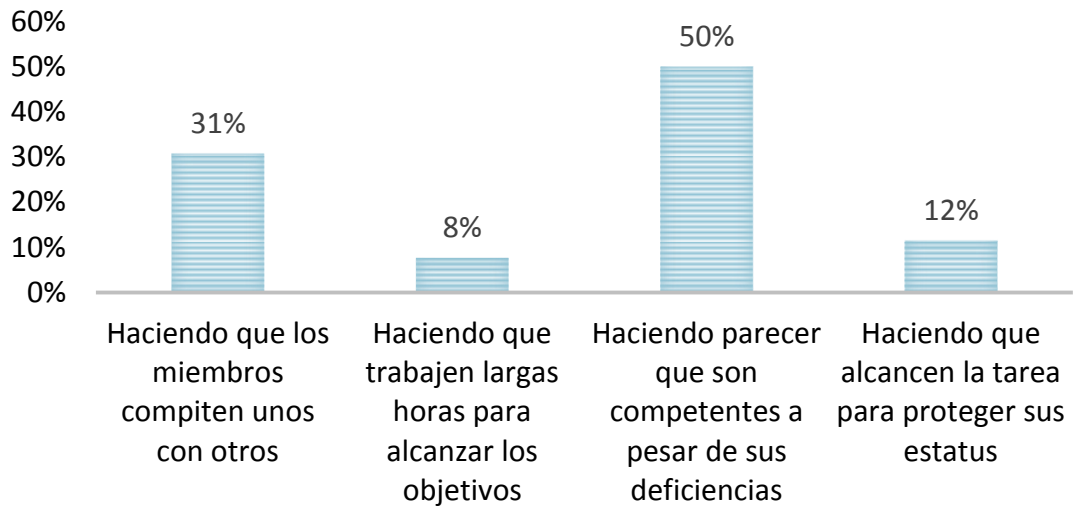
Según la información que antecede, los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, principalmente con opinión del 40% de ejecutivos, haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias, un 20% opinan, haciendo que los miembros compiten unos con otros y 20% señalan haciendo que alcancen la tarea para proteger su estatus.

TABLA N° 3.11B: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Haciendo que los miembros compiten unos con otros	8	0.31	31%
b.	Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos	2	0.08	8%
c.	Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias	13	0.50	50%
d.	Haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus	3	0.12	12%
Total		26	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.11B: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS SEGÚN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES.



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De acuerdo a la información que antecede, en opinión de los empleados profesionales, los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, principalmente con opinión del 50% de encuestados, haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias, un 31% opinan, haciendo que los miembros compiten unos con otros y 12% señalan, haciendo que alcancen la tarea para proteger su estatus.

TABLA N° 3.11C: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS SEGÚN LO EMPLEADOS TENICOS

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Haciendo que los miembros compiten unos con otros	9	0.26	26%
b.	Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos	7	0.20	20%
c.	Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias	12	0.34	34%
d.	Haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus	6	0.17	17%
e.	N.A	1	0.03	3%
total		35	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

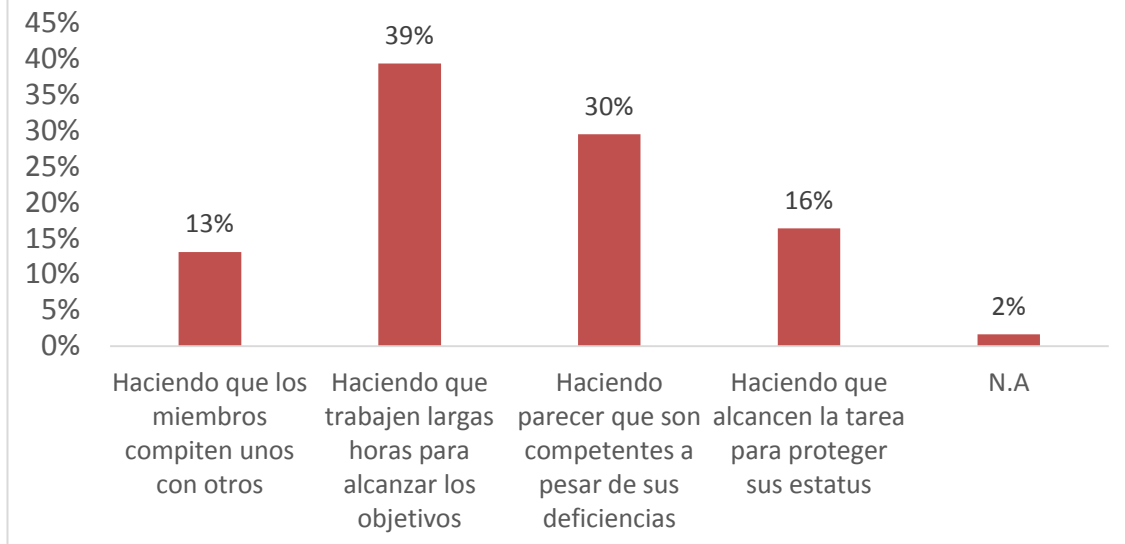
De los 35 empleados técnicos encuestados, el 26% indica que los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, haciendo que los miembros compiten unos con otros, el 20% igualmente opina, haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos, el 34% señala, haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias y el 17% manifiesta, haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus.

TABLA N° 3.11D: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS SEGÚN LOS OBREROS.

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	(hi%)
a.	Haciendo que los miembros compiten unos con otros	8	0.13	13%
b.	Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos	24	0.39	39%
c.	Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias	18	0.30	30%
d.	Haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus	10	0.16	16%
e.	N.A	1	0.02	2%
total		61	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.11D: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS SEGÚN LOS OBREROS.



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

Según la apreciación de los obreros, los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, principalmente con opinión del 39% de obreros, haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos, mientras que el 30% manifiesta, haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias, un 16% opina, haciendo que alcancen la tarea para proteger su estatus, y un 13%, haciendo que los miembros compiten unos a otros.

De lo anterior se deduce, que cada grupo de trabajadores, ejecutivos, empleados profesionales, empleados técnicos y obreros, responden de acuerdo al estatus en el que lleva a cabo sus funciones. Así, los ejecutivos, los empleados profesionales y los empleados técnicos, opinan que los

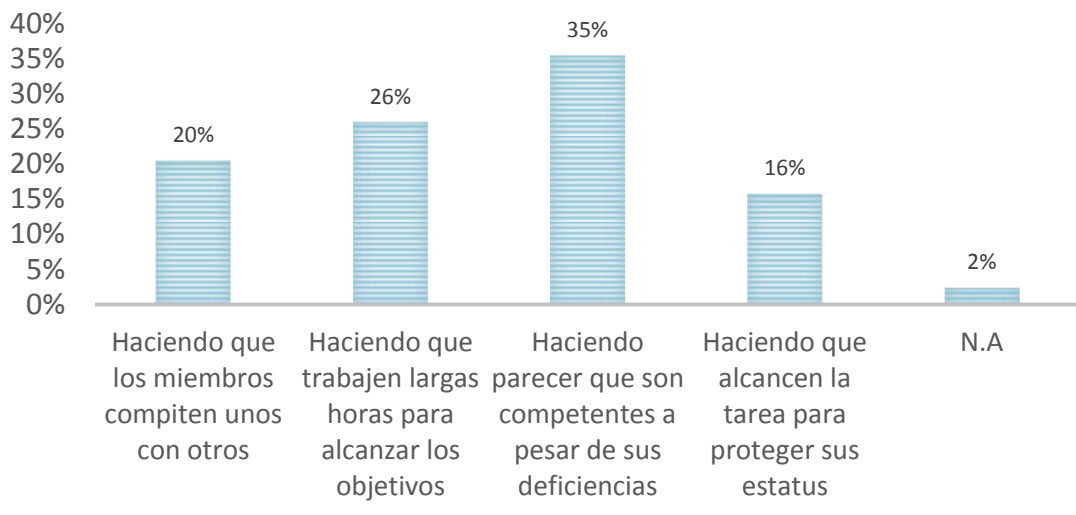
valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, haciendo parecer que son competitivos a pesar de sus deficiencias. Mientras que para los obreros, haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos.

TABLA N° 3.11E: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS EN EPSASA

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta (n_i)	Frecuencia Relativa (h_i)	($h_i\%$)
a.	Haciendo que los miembros compiten unos con otros	26	0.20	20%
b.	Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos	33	0.26	26%
c.	Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias	45	0.35	35%
d.	Haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus	20	0.16	16%
e.	N.A	3	0.02	2%
total		127	1.00	100%

FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

GRAFICO N° 3.11E: LOS VALORES INSTITUCIONALES ENUNCIADOS Y NO APRENDIDOS INFLUYEN EN LAS CULTURAS AGRESIVAS EN EPSASA



FUENTE: Encuesta realizada en EPSASA

De la información que precede, como resultado de los 127 encuestados, los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias (35%) y haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos (26%). La que muestra, expectativas de superación. Por lo que, la asociación es directa negativa, puesto que el desconocimiento de los valores institucionales, hace que el trabajador se muestre una aparente competencia a pesar de sus deficiencias y hacerse durar el trabajo con tal que él logra el objetivo.

3.12. VALORES INSTITUCIONALES PARA LA CULTURA

EMPRESARIAL

Bajo el supuesto, que los trabajadores de EPSASA conocen los valores institucionales de la entidad:honestidad, atención al cliente, puntualidad y compromiso, se preparó el test de valores institucionales y cultura empresarial (Anexo N° 03). La misma que se practicó para el tamaño de la muestra.

Para la calificación según Mashkanasy Neal, se agrupo las afirmaciones de la siguiente manera:

- Las afirmaciones 1, 5, 9 y 13, corresponden al valor institucional “Honestidad”
- Las afirmaciones 2, 6, 10 y 14, corresponden al valor institucional “Atención al cliente”
- Las afirmaciones 3, 7, 11 y 15, corresponden al valor institucional “Puntualidad”
- Las afirmaciones 4, 8, 12 y 16, corresponden al valor institucional “Compromiso”

TABLA N° 3.12A: LA CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DETERMINAN EL RANGO DE INTERPRETACIÓN

CALIFICACIÓN	MUY MALO	MALO	MEDIO MALO	NEUTRO	MEDIO BUENO	BUENO	MUY BUENO
VALORACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
PUNTAJE DE VALORACIÓN	4	8	12	16	20	24	28
RANGO DE INTERPRETACIÓN	≥ 4 a ≤ 6	>6 a ≤ 10	> 10 a ≤ 14	>14 a ≤ 18	> 18 a ≤ 22	> 22 a ≤ 26	> 26 a ≤ 28

Elaboración: Propia

La calificación de adjetivos bipolares simbólico, ayudan a la interpretación, en el sentido que será reemplazado por cada valor institucional. Por ejemplo, si se trata del valor institucional “honestidad”, podría ser: muy deshonesto, muy honesto, deshonesto, honesto, medio deshonesto, medio honesto, ni honesto ni deshonesto. Este mismo tratamiento hay que dar a los otros valores institucionales.

En cada uno de los valores institucionales, para la interpretación, el rango de interpretación es el valor promedio como resultado del puntaje individual de las cuatro afirmaciones.

TABLA N° 3.12.B: LA HONESTIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EJECUTIVOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
HONESTIDAD	Los Jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlo como si fueran éxito								Los Jefes reconocen habitualmente sus errores y analizan el modo de corregirlos
	Aquí se trabaja con hipocresía, sin darse cuenta que se hace daño a la empresa								Aquí se trabaja con sinceridad y se busca lo mejor para la empresa
	Aquí se asciende mediante las conexiones								Aquí se asciende de forma justa por méritos
	Aquí hay favoritismo claros, a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto								En la empresa no hay favoritismo, a la gente se le trata en equidad

La información que precede, muestra que los ejecutivos tienen un puntaje promedio de 16, quiere decir, que no son honestos ni deshonestos (neutro). Poniendo en duda principalmente los ascensos y el trato igualitario a las personas.

TABLA N° 3.12C: LA HONESTIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS PROFESIONALES

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL									
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES	
HONESTIDAD	Los Jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlo como si fueran éxito									Los Jefes reconocen habitualmente sus errores y analizan el modo de corregirlos
	Aquí se trabaja con hipocresía, sin darse cuenta que se hace daño a la empresa									Aquí se trabaja con sinceridad y se busca lo mejor para la empresa
	Aquí se asciende mediante las conexiones									Aquí se asciende de forma justa por méritos
	Aquí hay favoritismo claros, a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto									En la empresa no hay favoritismo, a la gente se le trata en equidad

De lo anterior se deduce, que los empleados profesionales tienen un puntaje promedio de 17, quiere decir, que no son honestos ni deshonestos (neutro). Poniendo en duda principalmente los ascensos.

TABLA N° 3.12D: LA HONESTIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS TÉCNICOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
HONESTIDAD	Los Jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlo como si fueran éxito								Los Jefes reconocen habitualmente sus errores y analizan el modo de corregirlos
	Aquí se trabaja con hipocresía, sin darse cuenta que se hace daño a la empresa								Aquí se trabaja con sinceridad y se busca lo mejor para la empresa
	Aquí se asciende mediante las conexiones								Aquí se asciende de forma justa por méritos
	Aquí hay favoritismo claros, a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto								En la empresa no hay favoritismo, a la gente se le trata en equidad

De lo anterior se deduce, que los empleados técnicos tienen un puntaje promedio de 17, quiere decir, que no son honestos ni deshonestos (neutro). Poniendo en duda principalmente el trato igualitario a las personas.

TABLA N° 3.12E: LA HONESTIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN OBREROS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
HONESTIDAD	Los Jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlo como si fueran éxito				●				Los Jefes reconocen habitualmente sus errores y analizan el modo de corregirlos
	Aquí se trabaja con hipocresía, sin darse cuenta que se hace daño a la empresa				●				Aquí se trabaja con sinceridad y se busca lo mejor para la empresa
	Aquí se asciende mediante las conexiones							●	Aquí se asciende de forma justa por méritos
	Aquí hay favoritismo claros, a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto				●				En la empresa no hay favoritismo, a la gente se le trata en equidad

Puntaje 17, no son honestos ni deshonestos (neutro). Poniendo en duda principalmente la decisión de los jefes y la sinceridad.

TABLA N° 3.12F: LA HONESTIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE EPSASA

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
HONESTIDAD	Los Jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlo como si fueran éxito								Los Jefes reconocen habitualmente sus errores y analizan el modo de corregirlos
	Aquí se trabaja con hipocresía, sin darse cuenta que se hace daño a la empresa								Aquí se trabaja con sinceridad y se busca lo mejor para la empresa
	Aquí se asciende mediante las conexiones								Aquí se asciende de forma justa por méritos
	Aquí hay favoritismo claros, a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto								En la empresa no hay favoritismo, a la gente se le trata en equidad

En general el puntaje es 19, no son honestos ni deshonestos. Ponen en duda principalmente los ascensos y el trato igualitario a las personas.

TABLA N° 3.12G: LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EJECUTIVOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
ATENCIÓN AL CLIENTE	La Gerencia piensa que a la gente no hay que motivarlo para mejor atender al cliente, basta con pagarle								Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal
	Aquí nadie se preocupa por los clientes								Aquí todos se preocupan por los clientes
	Aquí se atiende lento que genera incomodidad en los clientes								Aquí se atiende rápido para satisfacción de los clientes
	Aquí ni cuenta se dan que llegó el cliente								Aquí el cliente es el primero

El puntaje 19, indica que hay media buena atención al cliente, expresado en la motivación al personal y preocupación por el cliente.

TABLA N° 3.12H: LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS PROFESIONALES

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
ATENCIÓN AL CLIENTE	La Gerencia piensa que a la gente no hay que motivarlo para mejor atender al cliente, basta con pagarle					●			Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal
	Aquí nadie se preocupa por los clientes					●			Aquí todos se preocupan por los clientes
	Aquí se atiende lento que genera incomodidad en los clientes						●		Aquí se atiende rápido para satisfacción de los clientes
	Aquí ni cuenta se dan que llegó el cliente					●			Aquí el cliente es el primero

El puntaje 21, existe media buena atención al cliente, expresado principalmente en la preocupación por el cliente y motivación al personal.

TABLA N° 3.12I: LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS TÉCNICOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
ATENCIÓN AL CLIENTE	La Gerencia piensa que a la gente no hay que motivarlo para mejor atender al cliente, basta con pagarle				●				Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal
	Aquí nadie se preocupa por los clientes					●			Aquí todos se preocupan por los clientes
	Aquí se atiende lento que genera incomodidad en los clientes						●		Aquí se atiende rápido para satisfacción de los clientes
	Aquí ni cuenta se dan que llevo el cliente							●	Aquí el cliente es el primero

Puntaje 20, indica que hay media buena atención al cliente, expresado en que la motivación al personal es neutro y que el cliente es el primero

TABLA N° 3.12J: LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN OBREROS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
ATENCIÓN AL CLIENTE	La Gerencia piensa que a la gente no hay que motivarlo para mejor atender al cliente, basta con pagarle								Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal
	Aquí nadie se preocupa por los clientes								Aquí todos se preocupan por los clientes
	Aquí se atiende lento que genera incomodidad en los clientes								Aquí se atiende rápido para satisfacción de los clientes
	Aquí ni cuenta se dan que llevo el cliente								Aquí el cliente es el primero

El puntaje 17, la atención al cliente no es buena ni mala.

TABLA N° 3.12K: LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE EPSASA

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
ATENCIÓN AL CLIENTE	La Gerencia piensa que a la gente no hay que motivarlo para mejor atender al cliente, basta con pagarle						●		Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal
	Aquí nadie se preocupa por los clientes						●		Aquí todos se preocupan por los clientes
	Aquí se atiende lento que genera incomodidad en los clientes						●		Aquí se atiende rápido para satisfacción de los clientes
	Aquí ni cuenta se dan que llegó el cliente					●			Aquí el cliente es el primero

En general el puntaje es 19, la atención al cliente es medio bueno, por la motivación al personal y la preocupación por el cliente.

TABLA N° 3.12L: LAPUNTUALIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EJECUTIVOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
PUNTUALIDAD	Aquí nadie es puntual								Aquí las personas son puntuales
	Aquí se castiga duramente la tardanza								Aquí se premia la puntualidad y se toma como ejemplo
	Aquí no se toma interés por las tareas encomendadas								Aquí los miembros hacen lo que le dicen y para el momento requerido
	Aquí se suspenden las reuniones, depende del jefe								Aquí se cumplen con las reuniones programadas

En la apreciación de los ejecutivos el puntaje es 22, indica que el personal es medio puntual, expresado en el comportamiento de las personas tanto en la llegada a su centro de trabajo y en el cumplimiento de lo encomendado.

TABLA N° 3.12Ñ: LAPUNTUALIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS PROFESIONALES

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
PUNTUALIDAD	Aquí nadie es puntual								Aquí las personas son puntuales
	Aquí se castiga duramente la tardanza								Aquí se premia la puntualidad y se toma como ejemplo
	Aquí no se toma interés por las tareas encomendadas								Aquí los miembros hacen lo que le dicen y para el momento requerido
	Aquí se suspenden las reuniones, depende del jefe								Aquí se cumplen con las reuniones programadas

En la apreciación de los empleados profesionales el puntaje es 22, muestra que el personal es medio puntual, expresado en el comportamiento de las personas en la llegada a su centro de trabajo, en el cumplimiento de lo encomendado y que avece se castiga la tardanza.

TABLA N° 3.120: LAPUNTUALIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS TÉCNICOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
PUNTUALIDAD	Aquí nadie es puntual								Aquí las personas son puntuales
	Aquí se castiga duramente la tardanza								Aquí se premia la puntualidad y se toma como ejemplo
	Aquí no se toma interés por las tareas encomendadas								Aquí los miembros hacen lo que le dicen y para el momento requerido
	Aquí se suspenden las reuniones, depende del jefe								Aquí se cumplen con las reuniones programadas

En la apreciación de los empleados técnicos el puntaje es 21, muestra que el personal es medio puntual, expresado en el comportamiento de las personas en la llegada a su centro de trabajo, en el cumplimiento de lo encomendado y las reuniones programadas.

TABLA N° 3.12P: LA PUNTUALIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN OBREROS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
PUNTUALIDAD	Aquí nadie es puntual			●					Aquí las personas son puntuales
	Aquí se castiga duramente la tardanza					●			Aquí se premia la puntualidad y se toma como ejemplo
	Aquí no se toma interés por las tareas encomendadas					●			Aquí los miembros hacen lo que le dicen y para el momento requerido
	Aquí se suspenden las reuniones, depende del jefe			●					Aquí se cumplen con las reuniones programadas

Para los obreros el puntaje es 16, indica que el personal no es puntual ni impuntual, toda vez que existe trabajadores medio impuntuales y que se suspenden reuniones, sin embargo también se encuentra personal que cumplen lo encomendado.

TABLA N° 3.12Q: LAPUNTUALIDAD EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE EPSASA

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
PUNTUALIDAD	Aquí nadie es puntual								Aquí las personas son puntuales
	Aquí se castiga duramente la tardanza								Aquí se premia la puntualidad y se toma como ejemplo
	Aquí no se toma interés por las tareas encomendadas								Aquí los miembros hacen lo que le dicen y para el momento requerido
	Aquí se suspenden las reuniones, depende del jefe								Aquí se cumplen con las reuniones programadas

En general el puntaje es 21, muestra que el personal es medio puntual, debido a la contraposición en que a veces se castiga la tardanza y a veces no, frente a que otros cumplen con lo encomendado y lo programado.

TABLA N° 3.12R: EL COMPROMISO EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LOS EJECUTIVOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
COMPROMISO	Al personal no le interesa cómo va la empresa, con tal que le pagan								Aquí el personal se identifica con la empresa
	El personal desempeña sus funciones de manera pasiva, sin iniciativa								Aquí el personal desempeña sus funciones de manera proactiva
	Sigue las reglas y no cambia nada, cambiar es peligroso								Es bueno cuestionar, el cambio es valorado
	Aquí no se asumen las consecuencias de nuestros actos								Aquí asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones

Puntaje 17, el compromiso es neutro, no tiene iniciativa, se restringe el cambio y se asume las consecuencias de nuestros actos a medias.

TABLA N° 3.12S: EL COMPROMISO EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS PROFESIONALES

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
COMPROMISO	Al personal no le interesa cómo va la empresa, con tal que le pagan								Aquí el personal se identifica con la empresa
	El personal desempeña sus funciones de manera pasiva, sin iniciativa								Aquí el personal desempeña sus funciones de manera proactiva
	Sigue las reglas y no cambia nada, cambiar es peligroso								Es bueno cuestionar, el cambio es valorado
	Aquí no se asumen las consecuencias de nuestros actos								Aquí asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones

Puntaje 19, el compromiso es medio bueno, se restringe el cambio, sin embargo existe personal que se identifica con la empresa.

TABLA N° 3.12L: EL COMPROMISO EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN EMPLEADOS TÉCNICOS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
COMPROMISO	Al personal no le interesa cómo va la empresa, con tal que le pagan								Aquí el personal se identifica con la empresa
	El personal desempeña sus funciones de manera pasiva, sin iniciativa								Aquí el personal desempeña sus funciones de manera proactiva
	Sigue las reglas y no cambia nada, cambiar es peligroso								Es bueno cuestionar, el cambio es valorado
	Aquí no se asumen las consecuencias de nuestros actos								Aquí asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones

Puntaje 21, el compromiso es medio bueno, existe personal que se identifica con la empresa y proactivo.

TABLA N° 33.12N:EL COMPROMISO EN LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN OBREROS

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
COMPROMISO	Al personal no le interesa cómo va la empresa, con tal que le pagan								Aquí el personal se identifica con la empresa
	El personal desempeña sus funciones de manera pasiva, sin iniciativa								Aquí le personal desempeña sus funciones de manera proactiva
	Sigue las reglas y no cambia nada, cambiar es peligroso								Es bueno cuestionar, el cambio es valorado
	Aquí no se asumen las consecuencias de nuestros actos								Aquí asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones

Puntaje 16, el compromiso es neutro, se restringe el cambio y existe personal que se identifica con la empresa.

TABLA N° 3.12M: EL COMPROMISO EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE EPSASA

VALOR INSTITUCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL								
	AFIRMACIONES	4	8	12	16	20	24	28	AFIRMACIONES
COMPROMISO	Al personal no le interesa cómo va la empresa, con tal que le pagan								Aquí el personal se identifica con la empresa
	El personal desempeña sus funciones de manera pasiva, sin iniciativa								Aquí el personal desempeña sus funciones de manera proactiva
	Sigue las reglas y no cambia nada, cambiar es peligroso								Es bueno cuestionar, el cambio es valorado
	Aquí no se asumen las consecuencias de nuestros actos								Aquí asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones

En general el puntaje es 19, el compromiso es medio bueno, se restringe el cambio y existe personal que se identifica con la empresa.

De lo anterior se infiere, que el personal de la EPSASA en su integridad, en cuanto al valor institucional “honestidad”, no son honestos ni deshonestos, por lo que ponen en duda principalmente los ascensos y el trato igualitario a las personas. En tanto al referirse al valor institucional “atención al cliente”, esto es medio bueno, por la motivación al personal y la preocupación por los clientes. Mientras que el valor institucional “puntualidad”, se cataloga como medio puntual, debido a la contraposición en que a veces se castiga la tardanza y a veces no, frente a que otros cumplen con lo encomendado y lo programado, pero no todos. Finalmente el valor institucional “compromiso”, es medio bueno, porque se restringe el cambio y existe personal que se identifica con la empresa. Por lo que la cultura empresarial se cataloga como pasiva y agresiva.

Así, que el personal en general de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho, conociera los valores institucionales en su integridad, no lograría a ser honestos, no daría una buena atención al cliente, no lograría ser puntual y no lograría a tener un buen compromiso, se quedaría en un trato de medio bueno o neutro. Lo cual es preocupante, en consecuencia, siempre habrá problemas de orden interno y externo.

3.13. PRUEBA DE HIPOTESIS

Hipótesis general

Los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015.

Planteamiento:

Ho: Los valores institucionales no influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015.

Ha: Los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015.

Desarrollo:

La información proviene de la tabla N°3.8E.

ALTERNATIVAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA
Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua	5	39
Trabajando con transparencia dirigida hacia logros	4	29
Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes	3	48
Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato	2	10
N.A	1	1

Correlaciones

		frecuencia relativa	valoracion
frecuencia relativa	Correlación de Pearson	1	,765
	Sig. (bilateral)		,132
	N	5	5
valoracion	Correlación de Pearson	,765	1
	Sig. (bilateral)	,032	
	N	5	5

La valoración tiene un índice de correlación de Pearson es de 0.765, se observa que el valor del p calculado en este caso es 0.032, un valor mayor al 5%, podemos decir que el p valor es menor al nivel de significancia: 5% = 0.05, entonces aceptamos la hipótesis alternativa, que dice: Los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015. Podemos concluir a través de la prueba de hipótesis que existe correlación directa porque la medida de correlación a través de su índice r de Pearson se ubica entre $0 < r < 1$, por consiguiente existe una buena correlación.

Hipótesis específica a)

Los valores aprendidos y compartidos influyen de manera positiva en las culturas constructivas

Planteamiento:

Ho: Los valores aprendidos y compartidos no influyen de manera positiva en las culturas constructivas

Ha: Los valores aprendidos y compartidos influyen de manera positiva en las culturas constructivas

Desarrollo:

La información proviene de la tabla N°3.9E.

ALTERNATIVAS	VALORACION	FRECUENCIA ABSOLUTA
Produciendo alta satisfacción del cliente	5	40
Practicando el trabajo en equipo	4	54
Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo	3	13
Haciendo que el trabajo se lleve en su máximo potencial	2	17
N.A	1	3

Correlaciones

		frecuencia relativa	valoracion
frecuencia relativa	Correlación de Pearson	1	,837
	Sig. (bilateral)		,077
valoracion	N	5	5
	Correlación de Pearson	,837	1
	Sig. (bilateral)	,044	
	N	5	5

La valoración tiene un índice de correlación de Pearson es de 0.837, en el que el valor p calculado es 0.044 un valor menor al 5%, podemos decir que el p valor es menor al nivel de significancia: $5\%=0.05$ y aceptamos la hipótesis alternativa: Los valores aprendidos y compartidos influyen de manera positiva en las culturas constructivas. Podemos concluir a través de

la prueba de hipótesis que existe correlación directa porque la medida de correlación a través de su índice r de Pearson se ubica entre $0 < r < 1$, la podemos ubicar en una buena correlación.

Hipótesis específica b)

Los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas.

Planteamiento:

Ho: Los valores enunciados y no aprendidos no influyen en las culturas pasivas.

Ha: Los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas.

Desarrollo:

La información proviene de la tabla N°3.10E.

ALTERNATIVAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA
Complaciendo a los superiores	5	22
Evitando conflictos interpersonales	4	47
Los miembros hacen lo que les dicen	3	21
Tomando decisiones centralizadas	2	34
N.A	1	3

La valoración tiene un índice de correlación de Pearson de 0.492, en el que se observa que el valor del p calculado en este caso es 0,400 un valor mayor al 5%, podemos decir que el $p_valor = 0,400 \geq \alpha = 0.05$ y aceptamos la hipótesis nula: Los valores enunciados y no aprendidos no influyen en las culturas pasivas. Podemos concluir a través de la prueba de hipótesis que existe correlación directa porque la medida de correlación a través de su índice r de Pearson se ubica entre $0 < r < 1$, la podemos ubicar en una moderada correlación.

Hipótesis específica c)

Los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas.

Planteamiento:

Ho: Los valores enunciados y no aprendidos no influyen en las culturas agresivas.

Ha: Los valores enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas.

Desarrollo:

La información proviene de la tabla N°3.11E.

ALTERNATIVAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA
Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias	5	45
Haciendo que los miembros compiten unos con otros	4	26
Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos	3	33
Haciendo que alcancen la tarea para proteger sus estatus	2	20
N.A	1	3

Correlaciones

		frecuencia relativa	valoracion
frecuencia relativa	Correlación de Pearson	1	,912*
	Sig. (bilateral)		,031
	N	5	5
valoracion	Correlación de Pearson	,912*	1
	Sig. (bilateral)	,031	
	N	5	5

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La valoración tiene un índice de correlación de Pearson es de 0.912, el valor del p calculado en este caso es 0,031 un valor menor al 5%, podemos decir que el $p_valor = 0,031 < \alpha = 0.05$ y se acepta la hipótesis alternativa: Los valores

enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas. Podemos concluir a través de la prueba de hipótesis que existe correlación directa porque la medida de correlación a través de su índice r de Pearson se ubica entre $0 < r < 1$, la podemos ubicar en una muy buena correlación.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

4.1.1. Conclusión general

Los valores institucionales de la empresa son desconocidos por la mayoría de los trabajadores, por los ejecutivos, empleados profesionales, empleados técnicos y obreros. Sin embargo, influyen positivamente en la cultura empresarial, principalmente, atendiendo rápido para la satisfacción de los clientes (38%) y trabajando identificados con la empresa para la mejora continua (31%). En tanto, influyen negativamente, atendiendo lento con resultados de insatisfacción de los clientes (42%), trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa (30%) e incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato (17%). Por lo que en general, el desconocimiento de los valores institucionales, hace que no se logre resultados satisfactorios y la cultura empresarial es cataloga con características pasivas y agresivas.

4.1.2. Conclusiones específicas

a) Los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas, practicando el trabajo en equipo (43%), produciendo alta satisfacción del cliente (31%), haciendo que el trabajo se lleve a cabo en su máximo potencial (13%) y estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo (10%). Es así, que se observa los valores atención al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad y

justicia, de los cuales los tres últimos no corresponden a EPSASA, sin embargo influyen positivamente en las culturas constructivas, lo cual significa que la asociación es directa positiva.

- b) Los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas, principalmente evitando conflictos interpersonales (37%) y tomando decisiones centralizadas (27%). Lo cual muestra, que los valores institucionales, de uno y otra forma tienen presencia en el comportamiento de la gente; están asociados positivamente; el mensaje es, que aquí aunque meridianamente se practica el respeto, igualmente, que aquí se respeta la jerarquía de mando.
- c) Los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas, haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias (35%) y haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos (26%). Lo que muestra, expectativas de superación..

4.2. RECOMENDACIONES

- a) Al interior de EPSASA, todos los días se debe difundir y practicar los valores institucionales de la empresa a fin de lograr una cultura empresarial constructiva.
- b) Se debe incorporar en el Plan Estratégico Institucional, los valores practicados por los actores de la oferta del servicio de agua y alcantarillado.

- c) Los funcionarios de EPSASA y la Oficina de Desarrollo Institucional deben hacer el seguimiento y monitoreo a la práctica de los valores institucionales, a fin de lograr resultados satisfactorios como cultura empresarial.
- d) La cultura empresarial como valores y supuestos, debe constituir la práctica cotidiana incorporada en el qué hacer diario de los trabajadores de EPSASA, a fin de lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. ANTONORSI, M. (1991). Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.
2. AR.STROMG, Michael. (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
3. BENNIS, W.(1984). Transformative Power and Leaderships. Unveversity of Illinois Press. USA.
4. CARRILLO, P. (1997). La Gerencia de la Gente. [Revista](#) Calidad Empresarial, No2, Caracas.
5. CASCIO, Wayne (1993). Productividad del Recurso Humano. Legis, Bogotá, Colombia.
6. CUJAR, Angélica y otros. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. Universidad ICESI, Colombia.
7. CRUZ, Teresa.(2000). Indicadores metodológicos para el estudio de la cultura empresarial.
8. Cruz, Teresa. (2005, julio 1). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa.*

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>
9. EPSASA – Oficina de Desarrollo Institucional / Sistema de Evaluación y Control (2014). Sistema Comercial. Ayacucho, Perú.
10. ENCIAS, Edgar.(2014). La cultura. Fondo de cultura económica. México.

11. EPSASA (2013). Mapeo de Actores de la EPSASA S.A. Ayacucho, Perú.
12. EPSASA – Gerencia de Administración y Finanzas (2014). Clima Laboral. Ayacucho, Perú.
13. EPSASA - Departamento de Comercialización (2014). Tiempo Promedio de Atención de Reclamos Comerciales. Ayacucho, Perú.
14. EPSASA - Departamento de Recursos Humanos (2013). Rotación de los Puestos Ejecutivos. Ayacucho, Perú.
15. FISCHMAN, David. (2013). Cuando el Liderazgo no es Suficiente. Universidad Peruana de Ciencias, Lima – Perú.
16. JIMENEZ, Juan. (2008). El Valor de los Valores. Publicación de Cograf Comunicaciones ISBN 978-980-12-3474-6, Caracas – Venezuela.
17. KOOKE, Alberto. (2010). Tipos de Cultura Empresarial. ESIC Editorial, Madrid – España.
18. MENDOZA, Mariel (2009). Una Mirada a las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS). Revista Debates en Sociología, Departamento de Ciencias Sociales – PUCP.
19. CASTILLO, Julio. (2015). El valor de la cultura. Universidad de Santiago. Chile.
20. PEREZ, Andrés.(2012) Marca Personal y Posicionamiento. Editorial Continental. México.
21. SCHEIN, Edgar. (1999). Corporate Culture: Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Perú: Constitución política del Perú – 1993.

23. Perú: Ley N° 26338 – Ley General del Servicio de Saneamiento.
24. EcuRed. Cultura Organizacional.
http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional. 27.11.2014
25. Cultura Organizacional.
<http://es.slideshare.net/juanchojuancho/cultura-organizacional-17464487>. 26.11.2014.
26. Enciclopedia Financiera.
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/tipos-de-culturas.htm>. 25.11.2014.
27. Los 7 Valores Empresariales más Importantes.
<http://www.engenium.com.mx/los-7-valores-empresariales-mas-importantes>. 25.11.2014.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA EMPRESARIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO
AYACUCHO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General: ¿De qué manera los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas?</p> <p>b) ¿Cómo los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas?</p> <p>c) ¿De qué manera los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas?</p>	<p>Objetivo General: Explicar los valores institucionales mediante encuestas, observación y análisis documental con el propósito de conocer su influencia en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Conocer de qué manera los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas</p> <p>b) Analizar cómo los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas.</p> <p>c) Determinar de qué manera los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas.</p>	<p>Hipótesis General: Los valores institucionales influyen en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en el año 2015</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a) Los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas</p> <p>b) Los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas</p> <p>c) Los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas.</p>	<p>Variable exógena X. Valores institucionales</p> <p>Indicadores: X1. Valores institucionales aprendidos y compartidos X2. Valores institucionales enunciados y no aprendidos</p> <p>Variable endógena Y. Cultura empresarial</p> <p>Indicadores: Y1. Culturas constructivas Y2. Cultura pasiva Y3. Cultura agresiva</p>	<p>1. Tipo de investigación. Aplicada.</p> <p>2. Nivel de investigación. Descriptiva, correlacional</p> <p>3. Diseño de investigación No experimental – Transversal.</p> <p>4. Población. 191 trabajadores</p> <p>5. Muestra. Calculada con la tabla Z, n = 127.</p> <p>6. Técnicas e instrumentos Técnicas: Análisis documental Encuesta Observación Instrumentos: Guía de análisis Cuestionario Ficha</p>

ANEXO N° 02: CUESTIONARIO

Introducción:

Sr., Sra., muy buenos días. El presente cuestionario tiene por objetivo levantar información primaria para llevar a cabo la investigación: “**LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO AYACUCHO**”. La que es totalmente anónima, por lo que espero su colaboración, marcando con una (X) las respuestas correctas, por lo que se le agradece.

1. De la relación de valores institucionales que a continuación se detalla. ¿Cuáles de ellos corresponden a EPSASA?. (Ojo: Sólo en esta pregunta marcar 4 alternativas)

- | | | | |
|---------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| a) Transparencia | () | i) Respeto | () |
| b) Orientación al mercado | () | j) Tolerancia | () |
| c) Productividad | () | k) Responsabilidad | () |
| d) Trabajo en equipo | () | l) Liderazgo | () |
| e) Honestidad | () | ll) Justicia | () |
| f) Atención al cliente | () | m) Calidad | () |
| g) Puntualidad | () | n) Orientación a resultados | () |
| h) Compromiso | () | o) Creatividad | () |

Explique su repuesta:

.....
.....

2. Considerando que Ud. es trabajador de EPSASA. ¿De qué manera los valores institucionales influyen **positivamente** en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicio de Saneamiento Ayacucho?

- a) Trabajando con transparencia dirigida hacia logros ()
b) Atendiendo rápido para satisfacción de los clientes ()
c) Cumpliendo las tareas para la satisfacción del jefe inmediato ()
d) Trabajando identificados con la empresa para la mejora continua()

Explique su respuesta:

.....
.....

3. ¿De qué manera los valores institucionales influyen **negativamente** en la cultura empresarial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho?

- a) Trabajando sin limpieza dirigida a obstaculizar ()
b) Atendiendo lento con resultado de insatisfacción de los clientes ()
c) Incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato()
d) Trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa()

Explique su respuesta:

.....
.....

4. ¿De qué manera los valores institucionales aprendidos y compartidos influyen en las culturas constructivas?
- a) Produciendo alta satisfacción del cliente ()
 - b) Practicando el trabajo en equipo ()
 - c) Estimulando a los miembros para que disfruten de su trabajo ()
 - d) Haciendo que el trabajo se lleve a cabo en su máximo potencial ()

Explique su respuesta:

.....
.....

5. ¿Cómo lo valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas pasivas?
- a) Complaciendo a los superiores ()
 - b) Evitando conflictos interpersonales ()
 - c) Los miembros hacen lo que les dicen ()
 - d) Tomando decisiones centralizadas ()

Explique su respuesta.

.....
.....

6. ¿De qué manera los valores institucionales enunciados y no aprendidos influyen en las culturas agresivas?
- a) Haciendo que los miembros compiten unos con otros ()
 - b) Haciendo que trabajen largas horas para alcanzar los objetivos ()
 - c) Haciendo parecer que son competentes a pesar de sus deficiencias ()
 - d) Haciendo que alcancen la tarea para proteger su estatus ()

Explique su respuesta:

.....
.....

7. Con la experiencia que Ud. tiene. ¿Qué recomendaciones daría para que los valores institucionales mejoren la cultura empresarial?
- a)
 - b)
 - c)

Nivel ocupacional o cargo:

Género:

Fecha:

ANEXO N° 03: TEST DE VALORES INSTITUCIONALES Y CULTURA
EMPRESARIAL

Se describe el ambiente de EPSASA como malo y bueno

	Malo	1	2	3	4	5	6	7	Bueno
1	Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxito	1	2	3	4	5	6	7	Los jefes reconocen habitualmente sus errores y analizan el modo de corregirlos
2	La gerencia piensa que a la gente no hay motivarlo para mejor atender al cliente, basta con pagarle	1	2	3	4	5	6	7	Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal
3	Aquí nadie es puntual	1	2	3	4	5	6	7	Aquí las personas son puntuales
4	Al personal no le interesa cómo va la empresa, con tal que le pagan	1	2	3	4	5	6	7	Aquí el personal se identifica con la empresa
5	Aquí se trabaja con hipocresía, sin darse cuenta que se hace daño a la empresa	1	2	3	4	5	6	7	Aquí se trabaja con sinceridad y se busca lo mejor para la empresa
6	Aquí nadie se preocupa por los clientes	1	2	3	4	5	6	7	Aquí todos se preocupan por los clientes
7	Aquí se castiga duramente la tardanza	1	2	3	4	5	6	7	Aquí se premia la puntualidad y se toma como ejemplo
8	El personal desempeña sus funciones de manera pasiva, sin iniciativa	1	2	3	4	5	6	7	Aquí el personal desempeña sus funciones de manera proactiva
9	Aquí se asciende mediante las conexiones	1	2	3	4	5	6	7	Aquí se asciende de forma justa por méritos
10	Aquí se atiende lento que genera incomodidad en los clientes	1	2	3	4	5	6	7	Aquí se atiende rápido para satisfacción de los clientes
11	Aquí no se toma interés por las tareas encomendadas	1	2	3	4	5	6	7	Aquí los miembro hacen lo que le dicen y para el momento requerido
12	Sigue las reglas y no cambies nada, cambiar es peligroso	1	2	3	4	5	6	7	Es bueno cuestionar, el cambio es valorado
13	Aquí hay favoritismos claros, a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto	1	2	3	4	5	6	7	En la empresa no hay favoritismos, a la gente se le trata en equidad
14	Aquí ni cuanta se dan que llego el cliente	1	2	3	4	5	6	7	Aquí el cliente es el primero
15	Aquí se suspenden las reuniones, depende del jefe	1	2	3	4	5	6	7	Aquí se cumplen con las reuniones programadas
16	Aquí no se asumen las consecuencias de nuestros actos	1	2	3	4	5	6	7	Aquí asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones

Nivel ocupacional o cargo:

Género:

Fecha: