

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
AREQUIPA 2021.**

Tesis presentada por la Bachiller:

GABRIELA CÁCERES ZARATE

Para optar por el Grado Académico de:

Maestro en Gestión y Políticas Públicas

AREQUIPA – PERÚ

2023

DEDICATORIA

Con toda mi gratitud y amor a mis cuatro pilares.

Dios y la Virgen por nunca soltarme la mano y ser mi constante refugio e impulso

Mi madre Hilda: su amor, y fortaleza para con la vida y con su familia es digno de seguir como ejemplo, ella es inspiración pura, te amo mamita

Mi esposo David: por su amor, comprensión por creer en mí y aunque hay momentos un poco difíciles él es y será mi compañero en este viaje llamado vida y aun mas allá

Mi dos motivos y fuerzas de corazón, por y para ellos todo el amor del mundo y más allá de todos los infinitos mis hijos Facundo y Fabio.

También a mis dos hermanos: Cesar, a quien admiro y quiero mucho y a Luis quien se ha convertido en un ángel eterno

Gracias a todos

RESUMEN

El presente estudio de indagación tiene como título: la dinámica cultural dentro de la organización y su relación con el rendimiento laboral en la alcaldía provincial de Arequipa 2021.

El propósito principal es establecer el impacto de la vitalidad cultural en el desempeño ocupacional de los trabajadores de la Administración Provincial de Arequipa.

Durante el desarrollo de la indagación se manejó el método científico, el estudio se clasificó como documental y de campo, se adoptó un enfoque descriptivo y correlacionado, se aplicó la metodología de la encuesta y se recopilaron datos mediante un cuestionario. Para evaluar la variable de vitalidad cultural se empleó un instrumento basado en parte en la escala de Likert, mientras que para la variable de rendimiento laboral se manejó el cuestionario del Método de observación de conducta (BOS). La indagación se llevó a cabo en la provincia de Arequipa durante el año 2021. Las unidades de análisis estuvieron integradas por los trabajadores de la Administración Provincial de Arequipa, y el tamaño de la muestra consistió en 316 trabajadores seleccionados de un grupo de 1780 trabajadores, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para el análisis de los datos se aplicó la prueba estadística de Chi-cuadrado.

La hipótesis general planteada fue: Hay una alta probabilidad de que la vitalidad cultural tenga una influencia significativa en el nivel de rendimiento laboral del personal de la Administración. La conclusión principal obtenida fue que según el resultado de la prueba de Chi-cuadrado ($X^2 = 49,715$), se encontró que la vitalidad cultural tiene una influencia significativa en el nivel de rendimiento laboral del personal de la administración provincial de Arequipa ($P < 0.05$).

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The present research study is titled: "The cultural dynamics within the organization and its relationship with job performance in the provincial municipality of Arequipa 2021."

The main purpose is to establish the impact of cultural vitality on the occupational performance of the workers of the Provincial Administration of Arequipa.

During the development of the research, the scientific method was used, the study was classified as documentary and field, a descriptive and correlated approach was adopted, the survey technique was applied and data was collected through a questionnaire. To assess the cultural vitality variable, an instrument based in part on the Likert scale was used, while the Behavior Observation Method (BOS) questionnaire was used for the work performance variable. The research was carried out in the province of Arequipa during the year 2021. The analysis units were made up of the workers of the Provincial Administration of Arequipa, and the sample size consisted of 316 workers selected from a set of 1780 workers, with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. For data analysis, the Chi-square statistical test was applied.

The general hypothesis proposed was: There is a high probability that cultural vitality has a significant influence on the level of work performance of Administration personnel. The main conclusion obtained was that according to the result of the Chi-square test ($\chi^2 = 49,715$), it was found that cultural vitality has a significant influence on the level of work performance of the personnel of the provincial administration of Arequipa ($P < 0.05$).

Keywords: Organizational culture, job performance.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	11
Análisis de las variables.....	12
Interrogantes del Problema.....	12
Descripción del problema.....	13
Justificación del problema.....	13
Antecedentes Investigativos	14
HIPÓTESIS	18
Hipótesis General	18
Hipótesis Específicas.....	18
OBJETIVOS	19
CAPÍTULO I	20
1. MARCO TEÓRICO	20
1.1 Cultura Organizacional	20
1.1.1 Funciones de la Cultura organizacional	21
1.1.2 Disfunciones de la cultura organizacional	21
1.1.3 Importancia de la Cultura Organizacional	21
1.1.4 Dimensiones de la cultura organizacional.....	22
1.1.5 Componentes de la cultura organizacional	24
1.1.6 Características de la cultura organizacional.....	26
1.1.7 Clasificación de la Cultura Organizacional.....	30
1.1.8 Métodos de evaluación según Schein.	32
1.2 Definiciones de Desempeño Laboral	32
1.2.1 Definición de Desempeño.....	32
1.2.2 Definiciones de Desempeño laboral	33
1.2.3 Satisfacción del trabajo.....	34
1.2.4 Factores del desempeño laboral.....	34
1.2.5 Dimensiones del Desempeño Laboral	35
1.2.6 Desempeño Laboral y Productividad.	35

CAPÍTULO II	37
2. METODOLOGÍA	37
2.1 Tipo de Investigación	37
2.2 Método	37
2.3 Técnicas e Instrumentos	37
2.4 Campo de verificación	38
2.5 Muestra	38
2.6 Criterios para el manejo de resultados.....	39
CAPÍTULO III	40
3. RESULTADOS	40
3.1 Encuesta 1.....	40
3.2 Encuesta 2: Desempeño Laboral.....	65
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 En la institución donde usted labora se fomenta la innovación	40
Tabla 2 En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo	41
Tabla 3 Para la institución se necesita una recomendación o influencia interna	42
Tabla 4 Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Valores (D1)	43
Tabla 5 Piensa que para el ingreso a la Institución se necesita una recomendación o influencia interna	44
Tabla 6 Cree usted que el salario que recibe su labor en la institución es adecuado.....	45
Tabla 7 Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para efectuar correctamente su labor.....	46
Tabla 8 Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Creencias (D2) ...	47
Tabla 9 Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona.....	48
Tabla 10 Conoce Ud. la señalización de seguridad en zonas peligrosas dentro su área de trabajo	49
Tabla 11 Percibe tener autonomía para tomar decisiones vinculadas con su trabajo	50
Tabla 12 Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Clima (D3)	51
Tabla 13 Hay claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa	52
Tabla 14 En la institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleadores	53
Tabla 15 La institución utiliza sanciones ante una falta	54
Tabla 16 Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Normas (D4)	55
Tabla 17 La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros.....	56
Tabla 18 La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores	57
Tabla 19 Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución	58
Tabla 20 Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Símbolos (D5)...	59
Tabla 21 Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución.....	60
Tabla 22 Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas.....	61
Tabla 23 A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar	62
Tabla 24 Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Filosofía (D6)	63
Tabla 25 Nivel de Cultura Organizacional.....	64

Tabla 26 Comprensión del cargo, el colaborador entiende los aspectos operativos de su posición, así como la noción de las interacciones laborales con otras áreas. Está familiarizado con el ámbito especializado y técnico de su cargo.	65
Tabla 27 Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea	66
Tabla 28 Calidad, el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.....	67
Tabla 29 Objetividad, el colaborador persigue la equidad en las diversas circunstancias y disputas que surgen en su posición laboral, fundamentándose en la evaluación de la situación actual de la organización.....	68
Tabla 30 Independencia, el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.	69
Tabla 31 Negociación, el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.	70
Tabla 32 Confiabilidad, su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.	71
Tabla 33 Relaciones Interpersonales, la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.	72
Tabla 34 Trabajo en equipo, el empleado se compromete con el logro de metas compartidas mediante la comunicación y cooperación con sus demás colegas.	73
Tabla 35 Compromiso, el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.....	74
Tabla 36 Nivel de Desempeño Laboral.....	75
Tabla 37 Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach según instrumentos de indagación .	76
Tabla 38 Resumen de procesamiento de casos según prueba Chi Cuadrado	77
Tabla 39 Desempeño Laboral según Tabulación Cruzada	77
Tabla 40 Pruebas de Chi Cuadrado	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	En la institución donde usted labora se fomenta la innovación	40
Gráfico 2	En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo.....	41
Gráfico 3	Para la institución se necesita una recomendación o influencia interna.....	42
Gráfico 4	Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Valores (D1) ..	43
Gráfico 5	Piensa que para el ingreso a la institución se necesita una recomendación o influencia interna	44
Gráfico 6	Cree usted que el salario que recibe su labor en la institución es adecuado	45
Gráfico 7	Tiene conocimiento sobre los equipos de protección personal para su trabajo en la compañía.....	46
Gráfico 8	Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Creencias (D2).....	47
Gráfico 9	Conoce las medidas de seguridad implementadas dentro del centro de trabajo	48
Gráfico 10	Conoce Ud. la señalización de seguridad en zonas peligrosas dentro su área de trabajo	49
Gráfico 11	Tiene conocimiento acerca de los procedimientos para responder ante situaciones de emergencia en la compañía.....	50
Gráfico 12	Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Clima (D3)	51
Gráfico 13	Hay claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa	52
Gráfico 14	En la institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleadores	53
Gráfico 15	La institución utiliza sanciones ante una falta	54
Gráfico 16	Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Normas (D4) ..	55
Gráfico 17	La institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros.....	56
Gráfico 18	La institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores	57
Gráfico 19	Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución	58
Gráfico 20	Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Símbolos (D5)	59
Gráfico 21	Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución	60
Gráfico 22	Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas	61

Gráfico 23	A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar	62
Gráfico 24	Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Filosofía (D6).....	63
Gráfico 25	Nivel de Cultura Organizacional	64
Gráfico 26	Conocimiento del puesto, el empleado comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conoce el campo especializado y técnico de su puesto.....	65
Gráfico 27	Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea.....	66
Gráfico 28	Calidad, el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado	67
Gráfico 29	Objetividad, el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución.....	68
Gráfico 30	Independencia, el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.....	69
Gráfico 31	Tiene conocimiento sobre los equipos de protección personal para su trabajo en la compañía.....	70
Gráfico 32	Conoce las medidas de seguridad implementadas dentro del centro de trabajo .	71
Gráfico 33	Conoce Ud. la señalización de seguridad en zonas peligrosas dentro su área de trabajo	72
Gráfico 34	Tiene conocimiento acerca de los procedimientos para responder ante situaciones de emergencia en la compañía.....	73
Gráfico 35	Compromiso, el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución	74

INTRODUCCIÓN

La alusión a la tradición en la gestión no solamente implica una mayor diversidad en los estudios organizacionales al acoger los conocimientos y métodos de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología o el análisis de variables puramente positivista; El asunto va más allá y se trata de modificar las ideas que imperaban en los modelos organizativos y que en gran medida eran unitario, universal y lineal. Si aprovechamos este cambio para impulsar el crecimiento de la organización, sin duda hablaremos de una mejora significativa no solamente en la compañía sino también en la sociedad (García N. 1995).

La tradición es un grupo de símbolos y elementos adquiridos, compartidos y transmitidos por los miembros de la sociedad de una generación a la siguiente, y es un factor fundamental que rige y configura el comportamiento y el carácter colectivo de los miembros de la organización. Las organizaciones son grupos sociales integrados por personas, misiones y líderes, que forman una estructura metódica de relaciones interactivas orientadas a generar productos y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad en el entorno en el que actúan, con miras al logro de sus objetivos. Meta. Por lo tanto, la cultura corporativa es un grupo de normas, valores y formas de pensar que configuran el comportamiento de los trabajadores en todos los niveles de la compañía, siendo una manifestación externa de la imagen corporativa.

Por otro lado, Díaz y otros (2015) argumentan que el desempeño profesional incluye las actividades ejecutadas por los trabajadores que coadyuvan al crecimiento y desarrollo de la compañía. Estas actividades pueden involucrar el conocimiento técnico de los empleados, así como su comportamiento cívico que no está directamente relacionado con las funciones del trabajo, pero tiene un impacto significativo en la compañía, ya que determina el comportamiento de una persona en el lugar de trabajo.

Análisis de las variables

Variables	Definición conceptual	Indicadores
<p>Variable I</p> <p>Cultura Organizacional</p>	<p>La Dinámica Corporativa o cultura organizacional es un grupo de reglas, principios y mentalidades que definen la conducta del personal en todos los estratos de la entidad, y simultáneamente representa una proyección externa de la reputación de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Creencias • Clima • Normas • Símbolos • Filosofía
<p>Variable II</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>La Ejecución Ocupacional implica las labores llevadas a cabo por los trabajadores que aportan al progreso y desarrollo de la compañía. Estas labores pueden ser el dominio técnico de los trabajadores, así como su comportamiento cívico, que determina la forma en que una persona se desempeña tanto en el entorno laboral como social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del puesto. • Disponibilidad. • Calidad. • Objetividad. • Independencia, • Negociación. • Confiabilidad. • Relaciones Interpersonales. • Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Interrogantes del Problema

- **Interrogante general**

¿En qué medida la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Arequipa 2021?

- **Interrogantes específicas**

a) ¿Cuál será la Cultura Organizacional de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2021?

b) ¿Cuál será el Desempeño Laboral de los trabajadores del Municipio provincial en la ciudad de Arequipa 2021?

c) ¿En qué medida la Cultura Organizacional de los trabajadores del Municipio provincial, influye en el Desempeño Laboral en la ciudad de Arequipa 2021?

Descripción del problema

Campo, Área y Línea de Acción

- a) **Campo:** Ciencias Sociales.
- b) **Área:** Gestión y Políticas Públicas
- c) **Línea:** Cultura Organizacional y desempeño laboral.

Justificación del problema

- **Justificación Teórica**

El presente trabajo de indagación se realiza con el propósito de contribuir al conocimiento referido a la influencia existente entre las variables de la Cultura Organizacional del Municipio provincial de Arequipa y su desempeño laboral. También permitirá hacer una revisión del estado del arte de los temas relacionados al objeto de estudio.

- **Justificación Metodológica**

El desarrollo de la presente indagación utiliza los componentes de la indagación científica para establecer la existencia o no de una influencia entre la Cultura Organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad de provincial de Arequipa, medir el grado de correlación entre las variables y la relación causa efecto de las mismas. Para ello se utilizará la encuesta como instrumento de indagación, así como el uso de estadística para la obtención de resultados.

- **Justificación Práctica**

La información obtenida en la presente indagación, servirá como antecedente y orientará a las instituciones tanto del ámbito privado como público y sus servidores, con respecto a la importancia de la Cultura Organizacional y el desempeño laboral.

Por lo mencionado, la presente indagación servirá como referencia para quienes deseen estudiar la influencia de la Cultura Organizacional y el desempeño laboral, en todos los ámbitos, tanto para empresas que busquen generar un beneficio través de la Cultura Organizacional como del desempeño laboral.

Antecedentes Investigativos

- **“Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tournavista, 2020”**

El propósito de este estudio fue establecer en qué medida las dinámicas tradicionales están vinculadas con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tournavista en 2020. Las dinámicas tradicionales han sido un tema constante de interés entre las agencias gubernamentales en los últimos años. De acuerdo con el objetivo específico, la indagación examina en qué medida la interacción en la organización es fundamental para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo. En este sentido, es necesario establecer la fluidez de interacción en cada área para que puedan transmitir de manera efectiva los objetivos institucionales. Por otro lado, es importante conocer en qué medida se vincula la cooperación laboral con el desarrollo eficiente del trabajo y establecer el grado de correlación entre la motivación de los trabajadores y la evaluación del desempeño profesional en la municipalidad distrital de Tournavista en el año 2020. La metodología de la indagación aborda el diseño del estudio y por lo tanto adopta el enfoque relacional básico ya que pretende establecer la relación entre las variables estudiadas. Las conclusiones obtenidas de los resultados del estudio exponen que en el año 2020 en la municipalidad distrital de Tournavista hay una correlación entre la dinámica tradicional y el desempeño profesional.

- **Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016**

El presente estudio es resultado del análisis de la relación entre las dinámicas socioculturales y la percepción del desempeño profesional del personal de la Oficina de Promoción Técnica de la Biblioteca Nacional de Lima en el año 2016. El objetivo principal es establecer cómo se -Las dinámicas culturales (principios, creencias, entorno, reglas, símbolos e ideología) están vinculadas con el desempeño profesional. La indagación es descriptiva, cuantitativa y correlativa, con un diseño no experimental y transversal. El periodo de análisis se extiende de junio a diciembre de 2016. La población consta de 42 empleados. La muestra aleatoria consta de 37 empleados. Para evaluar las dinámicas socioculturales se manejó la herramienta de evaluación de dinámicas socioculturales desarrollada por la autora María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño. Para la implementación profesional se manejó el instrumento del método Behavior Observation Scales (BOS). La metodología usada en el estudio es la observación participante, es decir, identificarse como investigador y recopilar información en base a ello. Se encontró que hay una relación significativa entre la dinámica sociocultural y el desempeño laboral de los empleados, una relación directamente

proporcional. Hay una consistencia significativa y una consistencia directamente proporcional entre la política y el desempeño laboral. También hay una clara correlación y una relación directamente proporcional entre las creencias y el desempeño profesional. Hay una asociación significativa y una asociación directamente proporcional entre el entorno y el desempeño laboral. Hay una relación significativa y una relación directamente proporcional entre las normas y el desempeño laboral. Hay una correlación significativa y una correspondencia proporcional directa entre los símbolos y el desempeño laboral. Finalmente, hay una relación significativa y directamente proporcional entre la ideología y el desempeño profesional.

- **"Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental."**

Actualmente en Guatemala existen varias organizaciones y entidades que exponen un particular interés en el concepto de dinámica sociocultural como elemento fundamental para mejorar el desempeño de sus empleados a través de nuevas estrategias y decisiones estratégicas que enfocan la actividad organizacional en comprender las reacciones de los miembros ante situaciones internas. las circunstancias se alinean y la presión externa que en última instancia afecta el rendimiento y la eficiencia. El objetivo principal de este estudio correlativo fue establecer la relación entre la dinámica sociocultural y el desempeño laboral entre los trabajadores de agencias gubernamentales. El estudio se efectuó en un grupo de 47 trabajadores de un centro de dependencia, con edades comprendidas entre los 18 y los 50 años y de sexos opuestos.

- **La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la compañía Humana S.A.**

El objetivo principal de esta indagación es establecer el grado de influencia y la correlación existente entre las variables de la dinámica cultural en la organización y el desempeño profesional del personal de Humana S.A. a establecer para que la compañía pueda alcanzar los objetivos fijados. . Por lo tanto, el estudio se basó en el desarrollo de cinco aspectos fundamentales: Situación actual de Humana S.A., abarcando los diferentes elementos que afectan a la organización tanto interna como externamente, así como datos relevantes sobre la compañía. Después de analizar todos los factores externos como económicos, tecnológicos, demográficos, culturales y legales, se pudo establecer su influencia en el crecimiento de Humana en el mercado. Además, se evaluó la situación interna de la compañía, i. h se ha entendido su estructura organizacional, metas, misión, visión y valores y el propósito de Humana S.A. estaba claramente establecido. con sus empleados para expandirse en el mercado. En cuanto a la cultura organizacional, es muy importante en este

estudio identificar su importancia y comprender todos los elementos que la componen, tales como: B. Niveles, Clasificación, Importancia, Pros y Contras. Luego de considerar todos los aspectos anteriores, se analiza de manera concreta la situación actual de la cultura organizacional en Humana, es decir. h cómo los trabajadores de la compañía se identifican con ella a través de las medidas y actividades ejecutadas por la compañía para fomentar la fidelización de sus empleados.

- **Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Municipio distrital de Desagüadero, 2018 – Chucuito – Puno**

El estudio titulado “Dinámica Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos del Municipio Distrital de Desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno” tuvo como objetivo principal establecer cómo inciden las dinámicas de las organizaciones en el desempeño laboral. El supuesto general es que la dinámica organizacional influye en el desempeño laboral. En cuanto a la metodología, se manejó el enfoque hipotético deductivo dentro del paradigma cuantitativo con un diseño de indagación no experimental explicativo. Para la recolección de datos se manejó la metodología de la encuesta y el instrumento correspondiente fue un cuestionario. La muestra analizada comprendió a toda la población, conformada por 32 empleados administrativos. Para el análisis de los datos se manejó el software estadístico SPSS. Los resultados obtenidos de esta indagación mostraron una asociación significativa entre las variables de la dinámica organizacional y el desempeño laboral, sugiriendo que el 43.8% de los jefes de división mantienen un estilo de liderazgo autoritario inadecuado en la organización ya que toman decisiones y lideran sin tener en cuenta liderar al equipo. Estas situaciones afectan la productividad profesional del personal administrativo y se clasifican como insatisfactorias. Asimismo, el 50% de los trabajadores y supervisores experimentan un ambiente incómodo debido a la mala comunicación y trato por parte de algunos supervisores, incluyendo actitud indiferente, voz alta, conflicto y otros comportamientos. Estas circunstancias afectan el desarrollo del trabajo en equipo entre el personal administrativo y también se califican como insatisfactorias. Por otra parte, el 53,1% de los trabajadores sienten incomodidad en las relaciones con sus compañeros de otras oficinas, ya que algunos empleados simpatizantes de algún partido político exponen un comportamiento grosero que afecta negativamente el desarrollo del trabajo en equipo y también se considera insatisfactorio.

- **Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del hospital materno infantil César López Silva de Villa el Salvador – 2017**

En el estudio titulado “Vitalidad cultural y desempeño profesional en el personal del Centro Hospitalario Materno Infantil César López Silva de Villa El Salvador – 2017”, el estudio

tuvo como propósito principal establecer el vínculo entre la vitalidad cultural y el desempeño profesional en el personal hospitalario del Centro Hospitalario Materno Infantil César López Silva de Villa El Salvador – 2017. El tipo de indagación es básica, el nivel de indagación es descriptivo-explicativo, el diseño de indagación es no experimental y tiene un alcance transversal, y la El enfoque es tipo-cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 108 empleados del Centro Hospitalario Materno-Pecado César López Silva. La metodología usada fue la entrevista y las herramientas usadas para recolectar los datos fueron dos cuestionarios presentados al personal. Para evaluar la validez de los instrumentos se efectuó una calificación de expertos y se manejó el coeficiente alfa de Cronbach para analizar la confiabilidad de cada instrumento, el cual mostró una puntuación muy alta en ambas variables: 0.905 para vitalidad cultural y 0.913 para logro profesional.

HIPÓTESIS

Hipótesis General

Dado que la Cultura Organizacional es un grupo de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de una organización; así, es probable que, esta influya en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2022.

Hipótesis Específicas

- H1. La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2022.
- Ho. La cultura organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2022.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar como la Cultura Organizacional podría influir en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2021.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar la Cultura Organizacional de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2021
- b) Establecer el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio provincial en la ciudad de Arequipa 2021
- c) Conocer en qué medida la cultura organizacional de los trabajadores del Municipio provincial, influye en el desempeño laboral en la ciudad de Arequipa 2021.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Cultura Organizacional

Para García y Dolan (1997), la cultura es una "forma única de pensar y hacer todo en una empresa similar al concepto de personalidad a escala personal" (pág. 33)

Según Robbins Stephen (1987), esta cultura organizacional ha demostrado: "Define un sistema de significado general entre los miembros para distinguir otra organización, este sistema está después de los fertilizantes. Tich detiene las características que la organización revisa" (págs. 439 y 440).

Chiavenato (1989) lo define como: "Un proceso planificado de modificación cultural y estructural que representa la institucionalización de un grupo de tecnologías sociales, de tal manera que la organización pueda diagnosticar, planificar e implementar estos cambios con la ayuda de un consultor. Es un esfuerzo educativo muy complejo, dirigido a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y estructura de la organización, para que pueda adaptarse mejor a las nuevas situaciones, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que constantemente se presentan".

Fleury (1989) sostiene que: "La cultura es un grupo de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, de asignar significados y de construir identidad organizacional, ambos sirven como elemento de comunicación y acuerdo. así como el enmascaramiento y la explotación de las relaciones de dominio" (pág. 22).

Fleury (1991) considera a la cultura organizacional como: "un poderoso mecanismo de control, dirigido a moldear comportamientos y homogeneizar, pensar y vivir en una organización organizada, creando una buena imagen de ella donde todos tengan los mismos derechos, ocultando las diferencias y contradicciones incorporadas al sistema, anulando la reflexión".

La definición más aceptada de cultura organizacional es Shane (1984). "La estructura organizativa es el modelo básico de una situación que un grupo inventa, descubre o desarrolla en el proceso de aprendizaje para adaptarse a las condiciones externas y resolver problemas de integración interna. Ha funcionado y se puede hacer tan bien como se considere apropiado Por los nuevos miembros del equipo Te enseña a entender estas cosas correctamente, a pensar y escuchar (pág.56).

1.1.1 Funciones de la Cultura organizacional

La cultura organizacional describe las relaciones de los miembros de la organización entre sí y con el mundo exterior. Las tradiciones brindan soluciones a ambos problemas y reducen la incertidumbre. Las personas saben que son suficientes para desarrollar reglas culturales en la vida cotidiana. Luego formas de resolver dinero y mundos de extraños.

a) **La convivencia interior.** una de las principales funciones de la cultura es la gestión de las relaciones entre los miembros de la organización: cómo se comunican, cómo se tratan y cómo resuelven los conflictos. estos y muchos otros comportamientos surgen a través de las interacciones cotidianas y se vuelven parte de la cultura. describe, por ejemplo, los métodos para evaluar los resultados y el desempeño de las personas y las acciones correctivas que se deben tomar cuando ocurren errores y problemas (Amaru, 2009).

b) **Normas de relaciones con el mundo exterior.** Otra función importante de la cultura es gestionar las relaciones con otros grupos y el entorno. Cómo comunicarse con un extraño y cómo comportarse con miembros de otros grupos. El mundo fuera y dentro de las organizaciones. Para cada grupo hay otros grupos. Forma hábitos y actitudes vinculadas con el mundo exterior. Por ejemplo, la confianza o desconfianza en los miembros de otras instituciones, la amistad u hostilidad hacia los inmigrantes, los conflictos entre barrios o ciudades son aspectos culturales de las instituciones y sociedades (Amaru, 2009).

1.1.2 Disfunciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional crea disfunciones que reducen la capacidad de resolver problemas internos y adaptarse externamente. La disfunción de la cultura organizacional es una desviación del comportamiento colectivo que actúa como ruptura social. Por regla general, no son reconocidos por los miembros del equipo o los miembros del sindicato Son ejemplos de disfunciones de la cultura (Amaru, 2009).

- Dificultad para entender y procesar cambios ambientales.
- Resistencia generalizada a la necesidad de cambios internos.
- Dificultad de aceptar culturas y puntos de vista ajenos.
- Tendencia a subestimar a otros grupos, en especial a competidores y clientes.

1.1.3 Importancia de la Cultura Organizacional

Según Mejía & Cachay (2015) “La cultura organizacional es la base de toda empresa, incluye a todos los integrantes en sus acciones y actividades, la cultura define cómo funciona la organización, está en el diseño, la estrategia y la gestión de la organización. La compañía,

se puede aprender, siempre cambia de acuerdo con las nuevas experiencias y cuando se realiza el poder del aprendizaje, se puede mejorar.

1.1.4 Dimensiones de la cultura organizacional

a) Moral y satisfacción. La conducta se considera como la motivación que surge como resultado de la satisfacción e insatisfacción de las necesidades individuales. Cuando una persona está motivada, conduce a una moral alta, de lo contrario, su moral es baja, de ahí el nivel de satisfacción. El alto rendimiento es un reflejo del programa de entrenamiento y motivación (Revelo, 2014).

b) Comunicación. La comunicación es una forma de comunicar ideas e información. El éxito de este proceso depende de la “comunicación y comprensión del significado” (Revelo, 2014).

Comienza con si hay la necesidad de comunicar ideas a nivel de gestión u operativo a los clientes internos o externos de la organización. El nivel de conocimiento, su actitud, cultura, valores, principios y costumbres inciden directamente en la transmisión y recepción de mensajes; Porque puede provocar cambios y distorsionar el mensaje (Revelo, 2014).

En el método de comunicación a emplearse manifiesta que debe ser específico el mensaje que se quiere transmitir (Revelo, 2014):

Método oral: Su velocidad de transmisión es buena, pero la mayoría de las veces se necesita retroalimentación si el mensaje está dañado.

Método escrito: El uso de este método crea una copia de seguridad física de la transmisión del mensaje, un proceso que lleva mucho tiempo entre el envío y la recepción y, por lo general, no genera respuesta.

No verbal: Es una comunicación escrita y muda. Son diferentes expresiones las que transmiten un mensaje, por ejemplo, vestirse de un color diferente de vez en cuando para expresar algo; A nivel organizativo, la estructura y distribución de la oficina transmite un mensaje.

Lenguaje corporal: Estos son los movimientos corporales y las expresiones faciales. Puede que diga una cosa, pero la forma en que lo dice transmite otra. Esta es una señal de que se niegan a lo que quieren de ti.

c) Actitud al cambio. El cambio se entiende como un cambio en las características básicas, un cambio en los parámetros o elementos importantes en la creación de una nueva situación que es muy diferente de la situación anterior. El cambio ha sido estudiado desde

varias perspectivas: estratégica, estructural, tecnológica, política, humana y cultural. Los dos últimos son de interés para este estudio, pero se han combinado con otros (Montealegre J, Calderón G. 2007).

Cuando una empresa se enfrenta a una situación de crisis que crea la necesidad de un cambio, por lo general establece la dirección de la estrategia, por lo que comienza a afectar la estructura, los procesos y los procedimientos de la organización, lo que en realidad afecta más que los valores fundamentales, las creencias, prácticas y sistemas. Lo que significa que es la cultura de la compañía. No hay duda de que parte de la cultura de la compañía no puede hacer frente a los cambios que tienen como objetivo garantizar que la organización sobreviva, se adapte y crezca (Montealegre J, Calderón G. 2007).

La cultura debe lograr una relación armoniosa con la naturaleza, la cultura y la naturaleza deben fusionarse, apoyarse y fortalecerse mutuamente. Cultura, estructura y entorno deben a su vez adquirir una relación adaptativa. Si alguno de estos tres sistemas cambia y no se determina una estrategia para cambiar los demás, la relación entre ellos se vuelve inconsistente y desincronizada debido a los cambios, lo que pierde la eficacia y eficiencia del sistema. Las organizaciones sistémicas no pueden sobrevivir, adaptarse, sostenerse o evolucionar (Montealegre J, Calderón G. 2007).

En este proceso de combinar cultura, estructura y política, es común que las personas se resistan al cambio debido a la incertidumbre, la dificultad para cambiar los paradigmas, las preocupaciones sobre la tradición y la costumbre y los errores en la implementación. Nuevas ideas o estilo de gestión que no fomenta la innovación. Algunos factores de literatura de calidad, crean o crean, crean o amplían, corta, escala, tamaños cortos, escala, remedios cortos, metales cortos y tradicionales (Montealegre J, Calderón G. 2007).

Por otro lado, para pasar por la etapa de adaptación al cambio y convertirse en un proceso de cambio, se necesita una interpretación cultural de los valores importantes que conforman la identidad común de la organización, pues no debemos olvidar estos cambios. es consistente (Montealegre J, Calderón G. 2007), cuyas normas y valores causan menos resistencia que conflicto con la cultura organizacional.

d) Solución de conflictos. Hablamos de diferencias que claramente permiten, lo que vemos que es diferente, es otra forma de desviaciones u oposición. Si la diferencia es correcta o no, si las personas ven o hay diferencias, hay un conflicto (Revelo, 2014).

Las diferencias personales o profesionales, el nivel de gestión, los métodos de trabajo son algunas de las causas de los conflictos. De acuerdo con el entendimiento tradicional, el conflicto debe ser eliminado de la organización, lo que significa que los involucrados en el conflicto deben ser despedidos. Otra perspectiva conductual analiza los conflictos para identificar las causas y luego brindar soluciones para mejorar las relaciones interpersonales, como el desempeño laboral. El tercer principio explica la necesidad de unidad y cierta estabilidad en la lucha, porque esta debe cambiar y renovarse constantemente, Revelo DG (2014). Puede ocurrir un evento de cualquier circunstancia cuando la riqueza y los ensayos y la organización humanos están interconectados. Pero muestra que el objetivo está dañando su propósito (Revelo, 2014):

e) Toma de decisiones. En todo proceso administrativo llega el momento de tomar decisiones tanto a nivel directivo como a nivel operativo sobre una serie de alternativas. La decisión que se tome tendrá todo un proceso, que lo más identificable será su resultado y consecuencias positivas o negativas (Revelo, 2014).

La toma de decisiones la realiza los administradores considerando las funciones administrativas más relevantes como.

Planeación: Tomar una decisión en cuáles van hacer los objetivos a corto y largo plazo, las metas individuales, grupales, las estrategias y mecanismos que se va a aplicar.

Organización: Decisiones que debe tomar referente a la valoración de puestos, procesos de selección, estructura organizacional.

Dirección: Toma de decisiones respecto a la aplicación de programas de capacitación, solución de conflictos, tipo de liderazgo a aplicarse.

Control: Decisiones que se relacionan con el sub sistema de evaluación de desempeño, supervisión y control sobre las actividades (Revelo, 2014).

1.1.5 Componentes de la cultura organizacional

Los componentes que se sitúan en el nivel más alto son los que se pueden observar directamente: el lenguaje, las historias y los comportamientos habituales. Los componentes que se ubican en los niveles más profundos (valores y premisas) no se revelan con la observación directa y son más difíciles de analizar (Amaru, 2009).

a) Tecnología. El producto o fábrica de los productos o expertos probó el producto o fábrica de fábrica. Aunque la palabra tecnología se refiere a cosas hechas a mano, no se limita a eso. Cuando escribes, utilizas la tecnología. Esto incluye la escritura y el medio utilizado para escribir, ya sea una computadora, bolígrafo, papel, tiza o tableta. Todos los instrumentos sociales, como las instituciones políticas (por ejemplo, las elecciones) y los tipos de organización (empresas, corporaciones, sindicatos, gobiernos, fuerzas armadas) forman un cuerpo de conocimiento que se utiliza para resolver problemas básicos de cooperación y medio ambiente. vida social interna que confronta a todos los grupos.

b) Símbolos. Los símbolos incluyen comportamientos y objetos que transmiten mensajes y significados dentro de la cultura de una organización. Estos son aspectos como los rituales, las costumbres, la apariencia, los modales y el lenguaje. En algunas empresas, esta parte de la cultura es importante porque refuerza los valores de la organización y el sentido de identidad colectiva. Cada empresa tiene su propio logotipo, pero algunas son bastante difíciles. Además de los tribunales, la policía militar, las iglesias de varias religiones y las antiguas universidades son ejemplos de instituciones donde los símbolos buscan ejercer una fuerte influencia en sus miembros y audiencias externas (Amaru, 2009).

- **Lenguaje.** Es el más importante y quizá el más notable de los símbolos. Se expresa por medio de un idioma y del argot. Algunos idiomas son particulares, otros son universales. Sin embargo, el hecho de que muchas personas hablen inglés, como sucede en la actualidad, no significa que compartan la misma cultura.
- **Arquitectura y vestuario.** El papel de símbolo también lo desempeñan la arquitectura, las instalaciones y el vestuario. Éstos son símbolos visibles, que identifican y diferencian a las personas y a la organización.
- **Historias, mitos y héroes.** Las historias y los mitos son elementos de las tradiciones orales que se transmiten a las nuevas generaciones para perpetuar la cultura dominante. Las historias son narraciones o secuencias de eventos sobre los fundadores, las crisis, los éxitos y otros episodios significativos de la vida de la organización. Los mitos son ficticios. Los héroes son personajes de las historias y los mitos. Los grandes atletas, los fundadores de naciones, ideologías y religiones, los creadores de importantes empresas o las personas que superan dificultades, son con frecuencia elevados a la condición de héroes.
- **Rituales y ceremonias.** Son eventos estructurados y coreografiados que tienen significado, celebran acontecimientos y éxitos y mantienen vivo el recuerdo de las tradiciones. Las fiestas de graduación, las ceremonias y transferencia de mando, las solemnidades de posesión de autoridad y el Oktoberfest (festival de octubre celebrado en Múnich) son ejemplos de dichos sucesos.

c) **Valores.** Los valores son una parte integral de la cultura de una organización. Incluye todas las creencias, prejuicios, actitudes y opiniones y juicios de los miembros de la compañía sobre cualquier cosa interna o externa. Algunos autores distinguen los valores declarados (o lenguaje formal) de los valores reales que guían el comportamiento de las personas en las organizaciones (Amaru, 2009).

1.1.6 Características de la cultura organizacional.

Las características de la Cultura según Schein serían.

- Constituye una unidad Social independiente y definida
- Obrar inconscientemente
- Fija la visión de la organización y del entorno
- Aplica soluciones aprendidas para enfrentar problemas externos
- Las soluciones externas son consideradas válidas y luego definen el modo de percibir, pensar y enfocar la realidad.
- Los efectos de la cultura están fijados a los pensamientos, percepciones y sentimientos (Schein, 1998).

Los análisis históricos de las organizaciones establecen que estas encuadran en las siguientes opciones:

- **Modelo Racional Económico.** Este modelo tiene como principio que las personas se motivan por el interés económico, recurso además muy utilizado por las organizaciones para lograr el cumplimiento de metas y productividad a cierto nivel. En la actualidad esta opción está limitada principalmente en países desarrollados con alta renta per-cápita.
- **Modelo Social.** Esto se debe a las limitaciones del modelo racional, según el cual el impacto del trabajo es más que las cosas materiales, y la productividad y el éxito del trabajo no dependen de la alta autoridad, sino de los aspectos funcionales del trabajo.
- **Modelo de auto-realización.** Se basa en que el desglose de las tareas en sub-tareas, procesos en subprocesos de las actividades generan menor alcance o radio de acción lo que conlleva a esquematizar y habitualizar las labores, lo que resulta contraproducente con el ideal de las personas que es la autorrealización mediante la búsqueda del significado a lo que hacen; las personas se sienten dentro de un trabajo de rutina poco motivados y sin futuro (Schein, 1998).

Estos tres modelos, sin embargo, no son suficientes para explicar la motivación o no de los empleados, Schein considera otras variables en su modelo complejo:

1. Todas las organizaciones tienen un contrato psicológico y el nivel de motivación de los trabajadores está determinado por el campo. El contrato psicológico no es más que las expectativas de los miembros de la organización hacia la organización. En el marco del contrato psicológico, estas expectativas se dividen en tres partes, que no siempre coinciden, porque una es personal, la segunda es superior y la tercera es organizacional. Confirme que debe dar una carta entre los contratos de los tres maestros y la convicción de la confianza. Por otro lado, debemos pensar en una fuerza poderosa para que cambien y varíen a menudo (Schein, 1998).
2. La segunda hipótesis se base en la capacidad y competencias que deben poseer los directores y gerentes de una organización para generar diagnósticos de manera oportuna y veras. Schein usada la consultoría de procesos. Es decir que analiza proceso a proceso como vía del diagnóstico.
3. La segunda hipótesis se basa en la capacidad y habilidad de los gerentes y líderes de la organización para realizar evaluaciones oportunas y precisas. Schein utiliza consejos de rendimiento. En otras palabras, evalúa el desempeño a través del desempeño como herramienta de evaluación. El segundo concepto se basa en la capacidad y habilidad de los gerentes y líderes de la organización para emitir juicios oportunos y precisos. Schein utiliza consejos de rendimiento. En otras palabras, el desempeño se evalúa como una herramienta de evaluación. El segundo concepto se basa en la capacidad y habilidad de los gerentes y líderes de la organización para brindar una evaluación oportuna y precisa. Schein usó consejos de rendimiento. En otras palabras, el desempeño se evalúa como una herramienta de evaluación. El segundo concepto se basa en la capacidad y habilidad de los gerentes y líderes de la organización para emitir juicios oportunos y precisos. Schein utiliza consejos de rendimiento. En otras palabras, el desempeño se evalúa como una herramienta de evaluación. El segundo concepto se basa en la capacidad y habilidad de los gerentes y líderes de la organización para brindar una evaluación oportuna y precisa. Schein usó consejos de rendimiento. En otras palabras, el desempeño se evalúa como una herramienta de evaluación. Relacionado con el mantenimiento de la calidad y el cambio de prácticas y procedimientos.
4. Otra distinción son las denominadas competencias laborales, que se refieren a habilidades, expectativas, necesidades, motivaciones y actitudes basadas en las experiencias de cada persona. En general, las anclas de trabajo se basan en habilidades técnicas y profesionales, pero la experiencia demuestra que muy

pocos profesionales pueden alcanzar altos niveles. Por ello, la rotación de trabajadores jóvenes formados en el puesto de trabajo suele ser alta, pero sus expectativas no se corresponden con la organización y la realidad.

5. La quinta diferencia es la importancia de promover la cultura organizacional. Para hacer esto, la organización debe dedicar sus habilidades de recursos humanos y comprometerse con la responsabilidad de empoderar a los trabajadores de esta organización. Esto se logra a través de un liderazgo que se enfoca en generar los cambios culturales correctos en la organización.
6. La sexta variable incluye diagnósticos proactivos, que son procedimientos recomendados que reducen la necesidad de que los gerentes y directores organizacionales encuentren explicaciones o "investiguen" los problemas que comúnmente causan estrés organizacional (Brillo, 1998).

En general, las empresas deben adoptar estas 6 variables de la piel para ayudar a su crecimiento y desarrollo organizacional.

Según Gordillo (2013), la cultura organizacional cuenta con las siguientes principales características:

1.1.6.1 Ritos. “Son acciones elaboradas y planeadas que se convierten en eventos especiales que la mayoría de veces se hacen en beneficio del público” (Quevedo, 2015, pág. 11). Para ese mismo autor existen cuatro tipos de ritos que se manifiestan en las empresas:

- **Ritos de transición:** Este rito permite la transformación de los colaboradores hacia nuevas actitudes sociales.
- **Ritos de realce:** Es sobre la identidad social que suele fortalecerse engrandeciendo la posición del empleado
- **Ritos de renovación:** Perfecciona el funcionamiento organizacional en base a actividades de desarrollo y capacitación que se refleja en el logro de las metas.
- **Ritos de integración:** Compromete cada vez más a los colaboradores con la organización con el fin de crear sentimientos adecuados y lazos afines.

1.1.6.2 Normas. “Existencia de normas y reglas burocráticas de todo proceso centralizado condicionan la flexibilidad y libertad de quienes conducen el sistema” (Quevedo, 2015, pág. 17).

Existen diversos agentes que se tienen en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores y por lo general se encuentran en función del sistema de pruebas que se emplee, las normas son líneas de comportamiento

y conducta, que tienen base en las guías que determinan una forma propia de realizar las cosas. Establecidas en cada organización, son pautas de comportamiento dentro del trabajo, reglamentos que se deben seguir para un mejor desenvolvimiento laboral.

1.1.6.3 Valores. Según Canguna (2018) “Guían el comportamiento y acciones de los trabajadores y sus labores. Identifican lo que es apropiado y lo que no es en el comportamiento de las personas” (pág. 66).

Los valores están indisolublemente ligadas a las creencias, a las actitudes y a las normas de conducta.

Estos tres elementos tienen su fundamento en la cultura adquirida a través del proceso de socialización que hace del ser humano producto y productor de esa misma cultura. Los valores constituyen un tema que se renueva cada vez sobre todo ante la crisis de valores que vive el mundo. Tienen su fundamentación en la filosofía y de su estudio se ocupa la axiología (Medina, 2013, pág. 371).

Los valores son principios que la organización defiende como calidad de productos, atención, elevada eficiencia, y que esperan que todos los miembros de la compañía la sigan.

1.1.6.4 Filosofía. Para Quevedo (2015) Quintero, N., & Africano, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la compañía expresa que: “Son políticas que concretan las creencias relativas a la manera en que los trabajadores deben tratar a los clientes” (p. 12). Políticas que dan a notar las creencias en base al trato que deben recibir los colaboradores.

1.1.6.5 Clima organizacional. Según Chiavenato (2001), “el clima organizacional da a relucir la influencia ambiental de los participantes en la motivación. De tal manera, se puede describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o que experimenta cada miembro en la compañía, que llega a influir en su comportamiento.”

La importancia del clima organizacional es que influye en las personas, tanto en sus sentimientos como en su conducta. Es una percepción que se tiene de la organización y del entorno en que se desenvuelven, que consiste en el grado favorable, de aceptación, desfavorable o de rechazo para los colaboradores que integran la compañía.

El clima organizacional es el ambiente existente y la manera que interactúan los miembros de la organización, son las percepciones que los colaboradores tienen en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos.

1.1.6.6 Historias. Son cuentos o anécdotas que pasan a partir de los años dentro de la organización, que narra los hechos o decisiones teniendo como función fundamental es plasmar el pasado en el presente.

Toda compañía tiene héroes que sirven como referencia de modelos e ideales que logran fomentar buenas normas y valores culturales, estas se transmiten a través de historias y narraciones sacadas de eventos reales que comparten usualmente los trabajadores de la organización, que las proyectan a los nuevos empleados (Quevedo San Martín, 2015, pág. 11).

Por su parte Robbins (1987), propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad.

- **Autonomía individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que exponen los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño - Premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos (pág.440).

1.1.7 Clasificación de la Cultura Organizacional

Según Robbins (2004), la cultura empresarial puede ser débil o fuerte. Una cultura fuerte se caracteriza por la continua aceptación y difusión de los valores centrales de

una organización y qué tan fuerte es la cultura en términos de la cantidad de miembros que están de acuerdo y se adhieren a esos valores. Pobre cultura. Ninguno de estos es posible. Se distinguen algunos aspectos definitorios de la cultura débil, los cuales son:

- La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.
- La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.
- Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
- Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.
- La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.

Debe entenderse como una cultura débil porque no puede hacer bien o completamente su trabajo debido a las limitaciones de su conocimiento. obstruido; Además, conduce a una pérdida de tiempo, porque todos los pasos que se dan tienen que ser explicados a otra persona que continúa el trabajo; La alta dirección está demasiado preocupada por el producto y se olvida de las personas, no entienden que son lo más importante en el funcionamiento de la compañía. En este tipo de cultura, las personas se identifican solo por su grupo de trabajo y se sienten excluidas de ciertos roles en la organización porque las reglas son demasiado estrictas y presionan demasiado a los empleados. Hay otros factores que determinan una cultura fuerte, incluyendo:

- La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- Los miembros se identifican con la organización en su conjunto.
- Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
- La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo.

- Hay una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal (Robbins, S. 2004, pág. 527).

1.1.8 Métodos de evaluación según Schein.

Los métodos de evaluación de la Cultura Organizacional según Schein se fundamentan en dos propuestas:

1. Oferta. Los siguientes pasos están involucrados

- Analizar el nivel de socialización de los nuevos miembros entrevistando a los responsables de socialización y socialización. El alcance de esta revisión es limitado ya que los principiantes no cubrirán todos los aspectos. Analizar las diferentes etapas de formación de la cultura. Los instrumentos de indagación pueden ser entrevistas y documentos organizacionales. De esta forma, se pueden identificar los incidentes críticos y, por otro lado, se puede monitorear cómo se trataron y cómo se resolvieron.
- Evaluar secuencialmente las creencias y valores desarrollados por los fundadores y personas clave de la organización para establecer el nivel de cambio y cambio cultural.
- Finalmente, los resultados obtenidos deben ser integrados y analizados en el contexto cultural.

2. Consejos para identificar conceptos clave.

- La relación de la organización con el entorno externo.
- Copiar la historia de la organización y analizar fases o períodos difíciles.
- La importancia de las decisiones tomadas e implementadas en cada etapa crítica de la solución de los problemas que enfrenta la organización. Este conflicto le brinda la oportunidad de comunicar la participación de la administración en la solución.
- Crear un patrón o patrones que se siguen en diferentes momentos. Verificar coincidencias.

1.2 Definiciones de Desempeño Laboral

1.2.1 Definición de Desempeño

Según Pérez (2019), sostiene que el desempeño es aquel acto y la consecuencia de desempeñar: ejecutar una obligación, desempeñar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción además puede vincularse o relacionarse a la representación de un papel. La idea de desempeño suele aplicarse respecto al rendimiento de un individuo

en su ambiente laboral o académico. Se refiere al nivel que logro conseguir y obtener, por medio de la destreza, habilidad y a su esfuerzo.

1.2.2 Definiciones de Desempeño laboral

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral: “Como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (pág. xiv).

Por otra parte, Milkovich & Budrem (1994) exponen que: “Consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza de trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (pág.13).

La evaluación del desempeño es una apreciación metódica del rendimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Al calificar a los individuos de la organización por medio de una evaluación donde se medirá el desempeño que este tenga se puede realizar desde varios enfoques los cuales se pueden denominar como evaluación de empleados, evaluación de mérito, informes de progreso, eficiencia funcional, entre otros (González, 2014, pág. 47).

Según Stoner, Freeman, & Gilbert (1997) afirma que el desempeño laboral es “la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (pág. vii).

Robbins (2004), nos expresa que al momento en que una organización fija metas, se activa el comportamiento y mejora en el desempeño”. Este autor nos dice que el desempeño en general cuando se fijan metas altas es mejor, al contrario de las metas que son fáciles de alcanzar. Con las definiciones anteriormente presentadas, se demuestra que concuerda con el logro de metas propuestas de una organización, siendo los integrantes de ésta, pilares fundamentales para el resultado positivo de cada uno de los objetivos propuestos.

Chiavenato (2009) citado por Bermúdez (2015) menciona que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (pág. 24).

1.2.3 Satisfacción del trabajo

Davis & Newstrom (1991) citado por Calderón (2015) plantean que: “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (pág. 29).

- **Autoestima.** Quintero & Africano (2008) mencionan que: “Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor significativo, de superar trastornos depresivos” (pág. 40).

De acuerdo a este autor la autoestima presenta características de la personalidad individual con la que se podrá llegar al éxito o fracaso dentro de la organización.

- **Trabajo en equipo.** Según Quintero & Africano (2008) “El trabajo que realizan los trabajadores puede llegar a mejorar si es que mantiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde evalúen su calidad.”

- **Capacitación del trabajador.** Aspecto importante a considerar, Drovett (1992) expresa que: “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

En la medida en que las empresas tengan una buena selección de personal, diseñen programas de capacitación para operaciones propias de la organización acorde con los cambios generados por los sistemas de información, la tecnología y la sociedad del conocimiento y logren mantener este recurso, es posible incrementarla productividad y la diferenciación de los productos fabricados (Gómez, 2011, pág. 107).

1.2.4 Factores del desempeño laboral

Según Arias (2011) sostiene que el desempeño depende de varias dimensiones trascendentales, los cuales se describirá a continuación:

- **El conocimiento.** esta dimensión se refiere que el individuo debe tener los aspectos conceptuales y prácticos para alcanzar a ejecutar un trabajo. Parte fundamental de ese conocimiento se basa en los objetivos, la misión, planes y estrategias, propuestas de la compañía y el área.

- **Las habilidades.** esta dimensión hace referencia a la capacidad mental y psicomotriz para ejecutar y realizar un trabajo.

- **La personalidad.** esta dimensión hace referencia al manejo de las relaciones interpersonales, pensamiento y las emociones que manifiesta frente a los demás.

- **Las expectativas.** se catalogan bajo este rubro los efectos esperados del desempeño, singularmente con referencia a recompensas y sanciones.

1.2.5 Dimensiones del Desempeño Laboral

- **Talento Humano.** Capacidad, constituye un elemento distintivo en la trayectoria hacia el logro de metas" (Cueva & Díaz, 2017, pág. 35). La capacidad es una combinación de destrezas y aptitudes. En el presente, referirse a capacidad requiere de entendimiento por parte de las organizaciones que aspiran a proporcionar un beneficio adicional y distinguirse del entorno competitivo en busca de posicionamiento y perdurabilidad..

- **Factores Internos.** Mamani (2016) plantea que los: elementos internos son las demandas capacidades, preferencias, principios y destrezas de los individuos. Estas razones singularizan a cada individuo y generan diversidad entre ellos. Cada persona tiene la capacidad de llevar a cabo labores particulares (pág. 32).

- **Valoraciones,** De acuerdo con Cueva & Díaz (2017), las valoraciones son un procedimiento que obtiene datos acerca de las habilidades que adquiere un individuo para posteriormente contrastarlos con el perfil de aptitudes que demanda una posición laboral (pág. 37).

1.2.6 Desempeño Laboral y Productividad.

La realización laboral es el resultado de la eficacia del individuo en su trabajo. Es la habilidad del personal en las organizaciones lo que es fundamental para el negocio donde el individuo trabaja con satisfacción. El desempeño de los trabajadores dependerá tanto de su comportamiento como de los éxitos alcanzados (González Acabal, 2014, p. 12).

1.2.6.1 Productividad. Según Robbins y Coulter (2000), la productividad se define como el número total de productos fabricados dividido por la cantidad de recursos manejados para generar ese producto. Asimismo, se puede añadir que en el sector manufacturero se utiliza para evaluar el desempeño de talleres, máquinas, equipos de trabajo y mano de obra. Sin embargo, es importante señalar que la eficacia se ve afectada por el progreso de los recursos productivos y todo tipo de avances y mejoras, así como por el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.

Además, según Bain (2003), sus ventajas y relevancia radican en que es una herramienta de contrastación para directores, supervisores y ejecutivos de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos, ya que contrasta la producción en diferentes

niveles del sistema económico (organización, industria o tierra) con los recursos y fondos consumidos.

1.2.6.2 Factores que afectan la productividad. Según Fietman (1994), afirma que los elementos más relevantes que afectan la eficiencia son::

- **Talento humano:** este se considera como el factor determinante de la eficiencia, ya que ejerce una gran influencia y orienta hacia los otros elementos.
- **Infraestructura y recursos:** en la organización es fundamental tener en cuenta el estado y la condición de los recursos, la calidad y también el uso adecuado del equipo.
- **Organización del trabajo:** en este aspecto se incluyen la estructuración y la redefinición de los roles laborales, que se establecen en función de las herramientas, los equipos y la tarea a realizar.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de Investigación

En relación al género de la indagación, debido a la naturaleza del inconveniente, se trata de una indagación bibliográfica y empírica.

Con respecto al nivel de la indagación, se corresponde con un problema descriptivo y causal.

2.2 Método

Etapas de confirmación de la hipótesis..

- Se llevará a cabo el análisis documental de los libros previamente elegidos, tomando notas relevantes tanto para el marco teórico como para la indagación en su conjunto.
- También se administrará el formulario a la muestra específica dentro de la población determinada..

2.3 Técnicas e Instrumentos

La metodología que se empleará será la siguiente:

- a) Para la primera variable se empleará el cuestionario
- b) Para la segunda variable de Desempeño Laboral se empleará el cuestionario **Método de Observación de Comportamiento (BOS)**.

Los instrumentos de verificación se presenta en anexos.

2.4 Campo de verificación

Ubicación Espacial: El análisis se llevó a cabo en el territorio de la Provincia de Arequipa.

Ubicación temporal: Se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre octubre y diciembre de 2021, por lo tanto, se trata de un estudio situacional debido a que se tomaron mediciones en un momento específico que podría verse afectado por diferentes fenómenos o factores sociales.

Unidades de Estudio: Las unidades de análisis están constituidas por los trabajadores del Municipio de Arequipa, de ambos géneros.

2.5 Muestra

Según la Población en el año 2021 del Municipio de Arequipa es de 1 780 trabajadores.

Para la determinación de la muestra se aplicó la siguiente fórmula del muestreo al azar sencillo que se utiliza en características cualitativas, para metodologías de encuestas que se explica a continuación.

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q * N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Dónde:

$Z_{1-\alpha/2}^2$: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza. Cuyo valor equivale a 1.96

p : Proporción de hombres encuestados es p=0.5

q : Proporción de mujeres encuestadas es q=0.5

ϵ : Margen de error 5%

N: Población conformada por 1 780 trabajadores

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, sustituyendo los datos obtenemos.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2276}{0.05^2(2275) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Donde n = 316.1138

Y se redondeó el resultado a 316 personas.

2.6 Criterios para el manejo de resultados

Con fines de indagación, con el objetivo de estructurar o procesar los datos recolectados, se emplearán como métodos para la creación de gráficas o tablas, la ordenación, la codificación, la clasificación y la representación.

Al examinar la información recopilada, se utiliza el método de clasificación de datos para establecer conexiones previas y luego estimar la información organizada y estructurada. De esta forma, el estudio de los datos observados junto con los datos obtenidos durante el análisis formarán la base para las conclusiones de la indagación.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1 Encuesta 1

Tabla 1

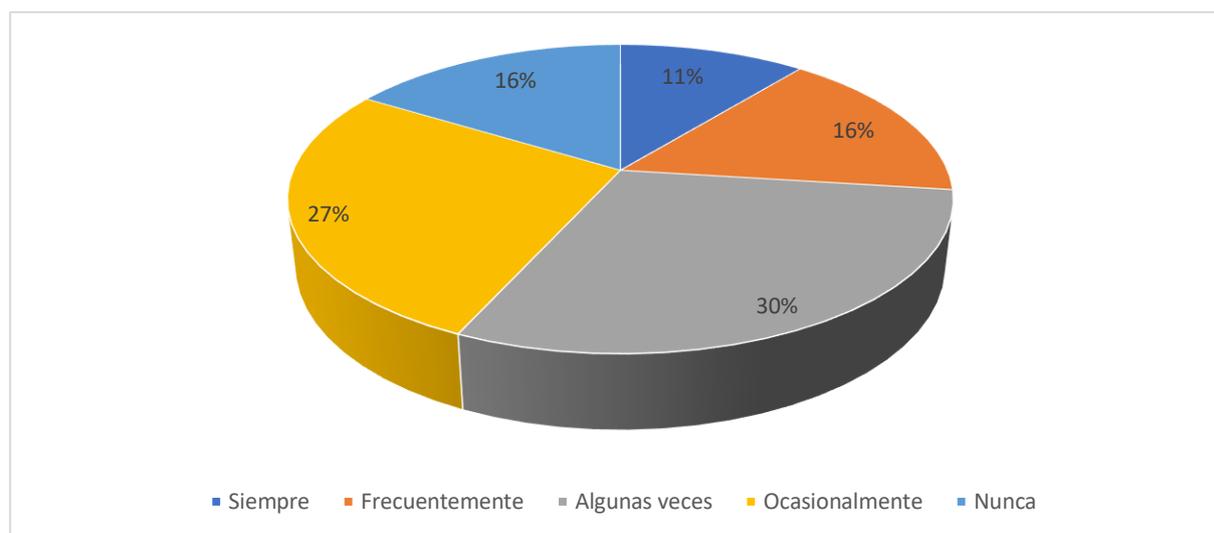
En la institución donde usted labora se fomenta la innovación

OPCION	PORCENTAJE %	N° ENTREVISTADOS
Siempre	11%	34
Frecuentemente	16%	51
Algunas veces	30%	94
Ocasionalmente	27%	86
Nunca	16%	51
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1

En la institución donde usted labora se fomenta la innovación



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta “en la institución donde usted labora se fomenta la innovación”, el 30% de los trabajadores del Municipio de Arequipa, afirmaron que “algunas veces”, seguido de un 27% “ocasionalmente”.

Tabla 2

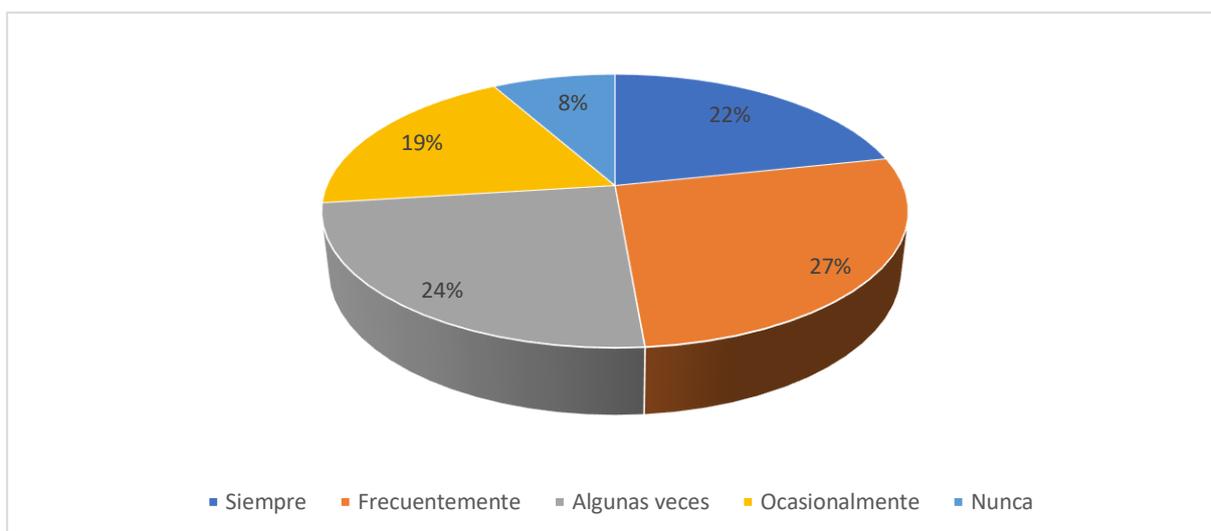
En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo

OPCION	2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	N° ENTREVISTADOS
Siempre	22%	68
Frecuentemente	27%	85
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	19%	62
Nunca	8%	26
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2

En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de si “en la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo”, los servidores del Municipio de Arequipa respondieron “ocasionalmente” en un 27%, seguido de “algunas veces” con 24%.

Tabla 3

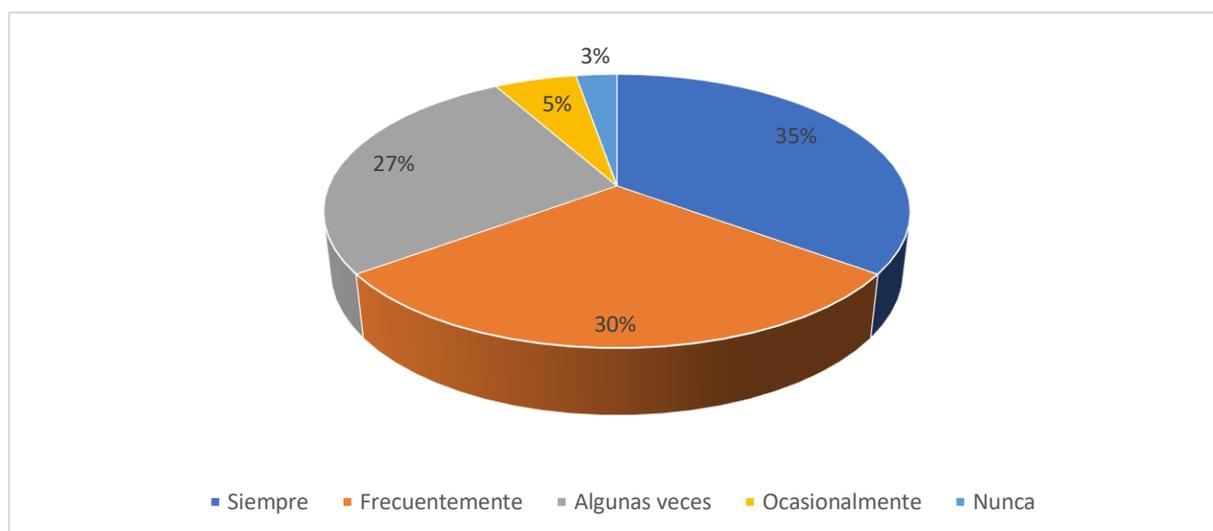
Para la institución se necesita una recomendación o influencia interna

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	35%	111
Frecuentemente	30%	94
Algunas veces	27%	85
Ocasionalmente	5%	17
Nunca	3%	9
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

Para la institución se necesita una recomendación o influencia interna



Fuente: Elaboración propia

A la preguntar si “para la institución se necesita una recomendación o influencia interna”, los servidores del Municipio de Arequipa respondieron que “siempre” con un 35%, seguido de 30% de “frecuentemente”.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL COMPORTAMIENTO PERSONAL

D1: VALORES

(REF: PREGUNTAS 1 ,2 Y 3)

Tabla 4

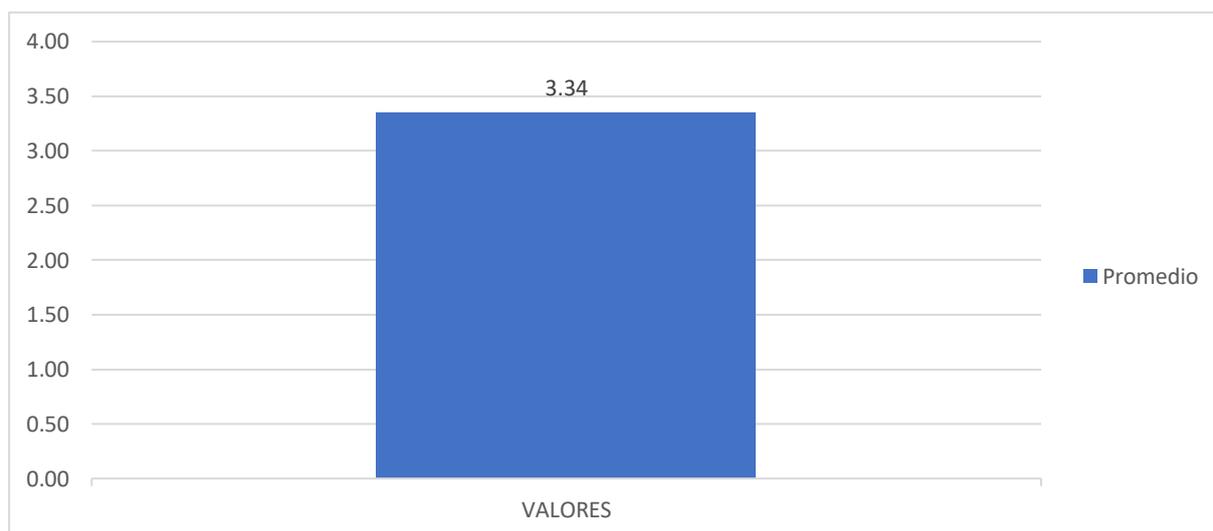
Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Valores (D1)

DIMENSION	VALORES
Promedio	3.34

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4

Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Valores (D1)



Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo la Cultura Organizacional como la totalidad de componentes que describen la conducta del personal en cada nivel de la entidad, observamos que en lo que respecta al promedio alcanzado en "principios", se resalta la relevancia de la creatividad, la colaboración y los logros por encima del procedimiento.

Tabla 5

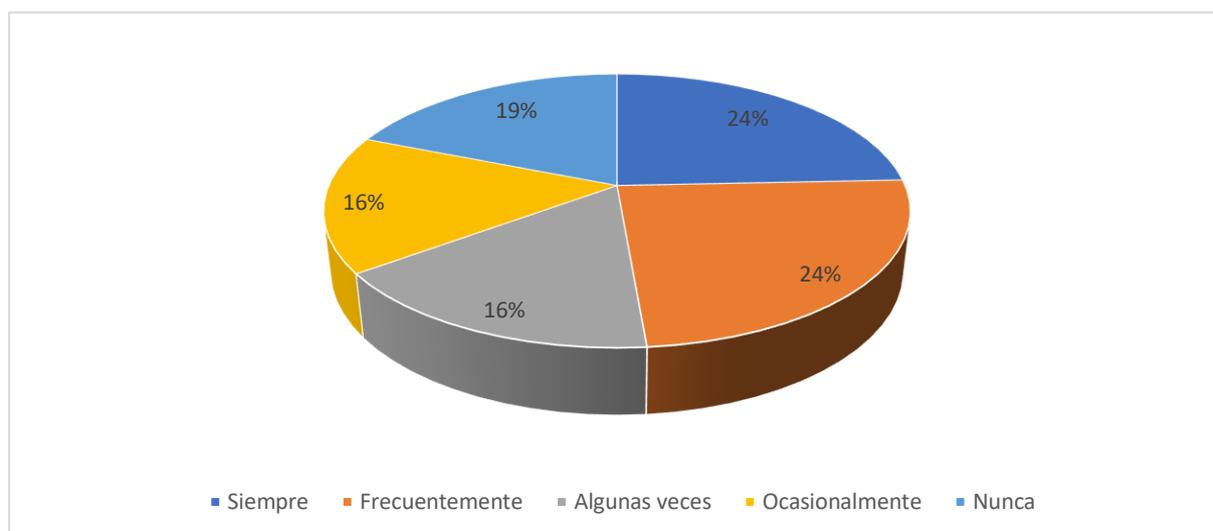
Piensa que para el ingreso a la Institución se necesita una recomendación o influencia interna

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	24%	77
Frecuentemente	24%	77
Algunas veces	16%	51
Ocasionalmente	16%	51
Nunca	19%	60
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

Piensa que para el ingreso a la institución se necesita una recomendación o influencia interna



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Piensa que para el ingreso a la Institución se necesita una recomendación o influencia interna?”, el 24% dijo que “siempre” y “frecuentemente” respectivamente.

Tabla 6

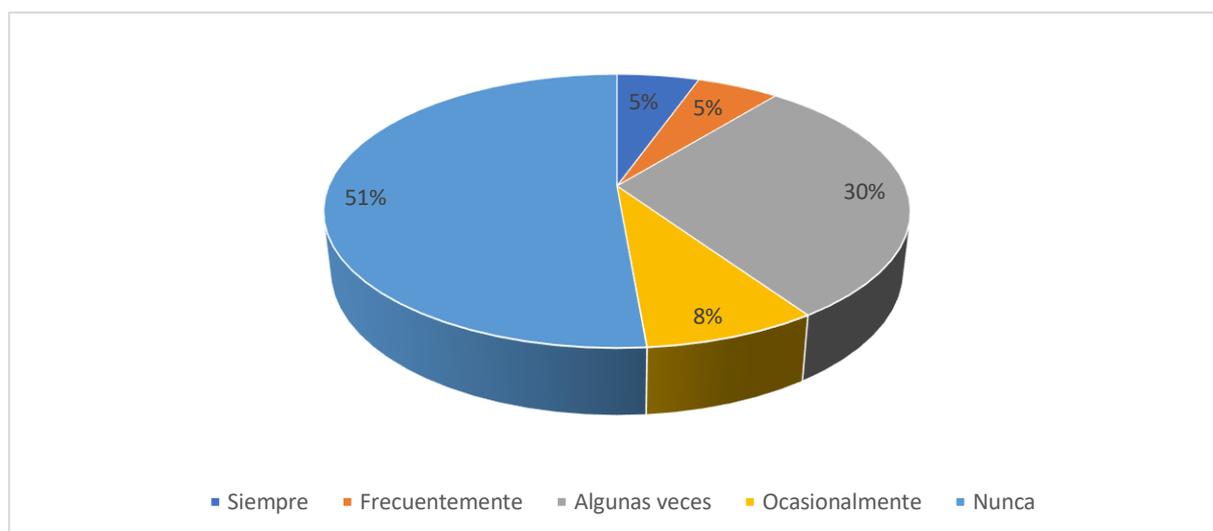
Cree usted que el salario que recibe su labor en la institución es adecuado

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	5%	17
Frecuentemente	5%	17
Algunas veces	30%	94
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	51%	162
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

Cree usted que el salario que recibe su labor en la institución es adecuado



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Cree usted que el salario que recibe su labor en la institución es adecuado?”, el 51% dejó que “siempre”, seguido de “algunas veces” con un 30%.

Tabla 7

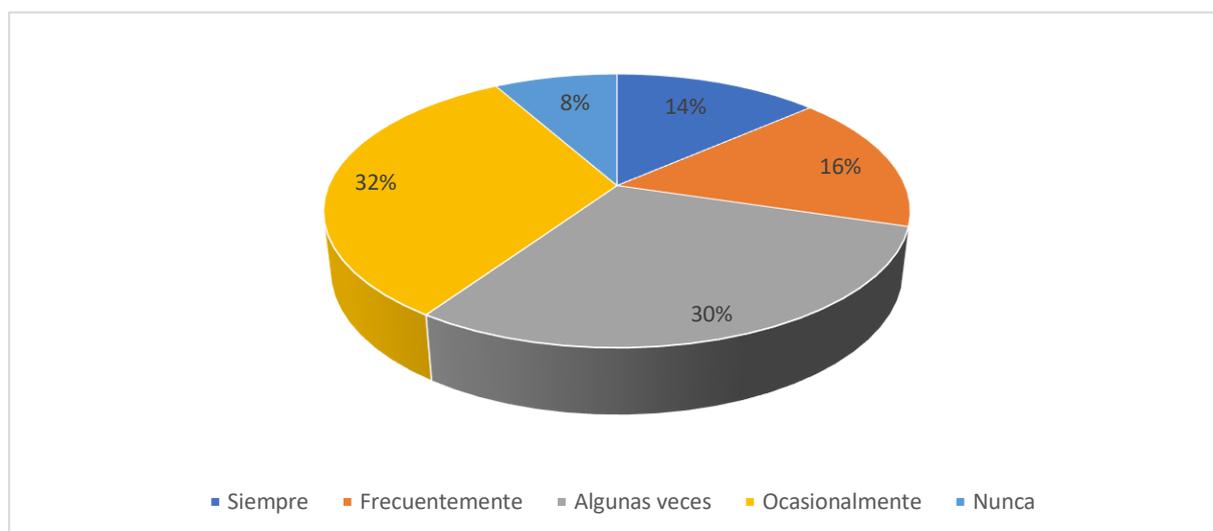
Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para efectuar correctamente su labor

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	14%	43
Frecuentemente	16%	51
Algunas veces	30%	94
Ocasionalmente	32%	102
Nunca	8%	26
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

Tiene conocimiento sobre los equipos de protección personal para su trabajo en la compañía



Fuente: Elaboración propia

Al indagar con los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si "¿Estima que se le suministran los recursos necesarios para realizar de forma eficiente su trabajo?", el 32% afirmó "de vez en cuando", seguido de un 30% que eligió "en determinadas ocasiones".

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL COMPORTAMIENTO PERSONAL

D2: CREENCIAS

(REF: PREGUNTAS 4,5 Y 6)

Tabla 8

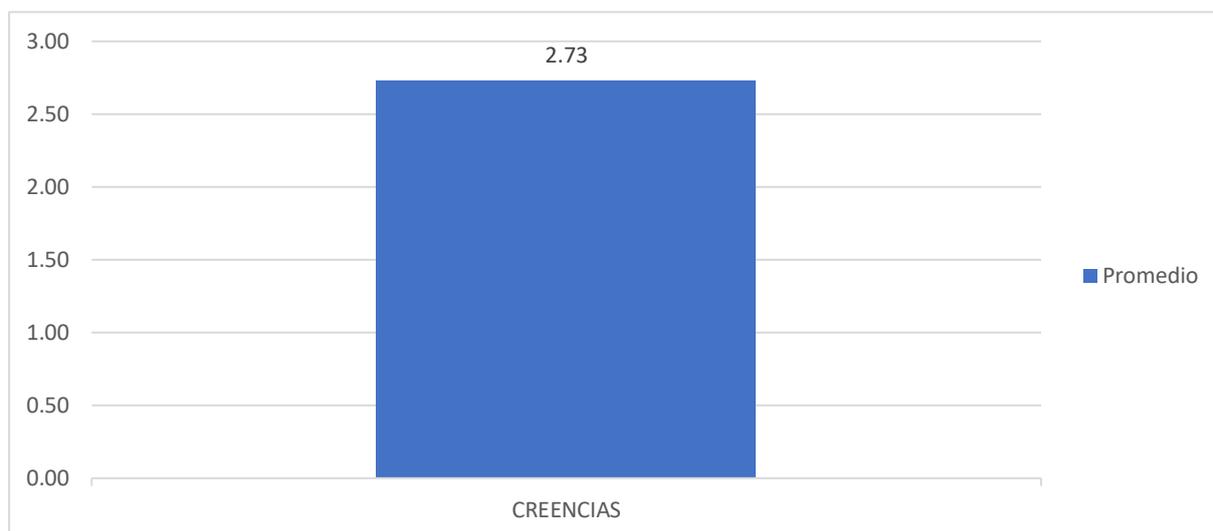
Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Creencias (D2)

DIMENSION	CREENCIAS
Promedio	2.73

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8

Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Creencias (D2)



Fuente: Elaboración propia

Considerada la Cultura Corporativa como el conjunto de factores que distinguen la conducta de los trabajadores en todos los niveles de la compañía, podemos observar que en lo que respecta al promedio alcanzado en "convicciones", se resalta la relevancia de contar con los recursos adecuados para desempeñar el trabajo, recibir una compensación justa por sus labores y la necesidad de tener una conexión para el ingreso a la organización.

Tabla 9

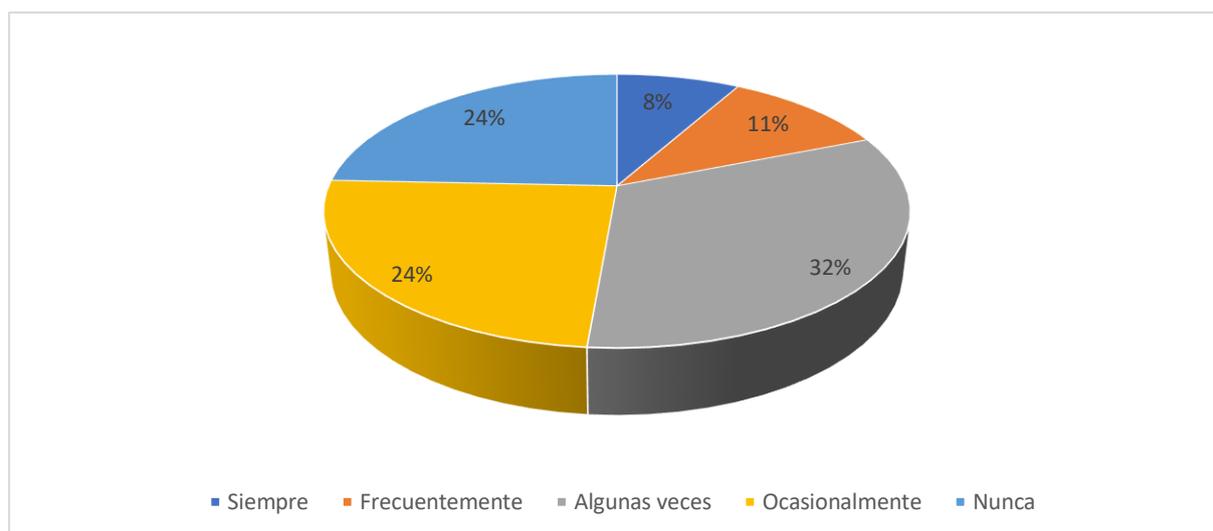
Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	8%	26
Frecuentemente	11%	34
Algunas veces	32%	102
Ocasionalmente	24%	77
Nunca	24%	77
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9

Conoce las medidas de seguridad implementadas dentro del centro de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona?” el 32% dijo que “algunas veces”, seguido de “ocasionalmente” con un 24%.

Tabla 10

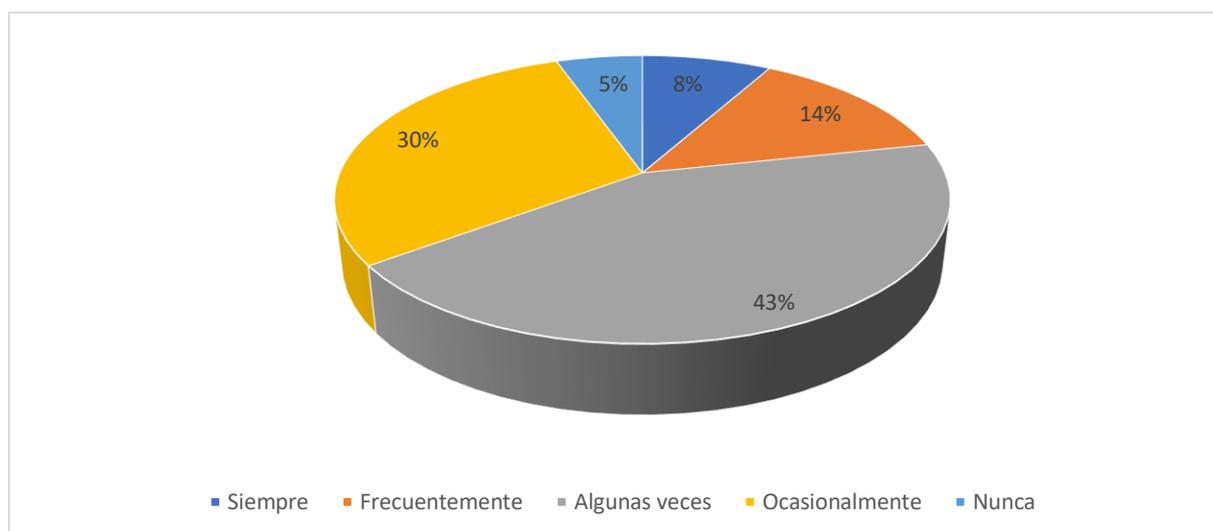
Conoce Ud. la señalización de seguridad en zonas peligrosas dentro su área de trabajo

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	8%	26
Frecuentemente	14%	43
Algunas veces	43%	136
Ocasionalmente	30%	94
Nunca	5%	17
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10

Conoce Ud. la señalización de seguridad en zonas peligrosas dentro su área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución?”, el 43% dijo que “algunas veces”, seguido de “ocasionalmente”, con un 30%.

Tabla 11

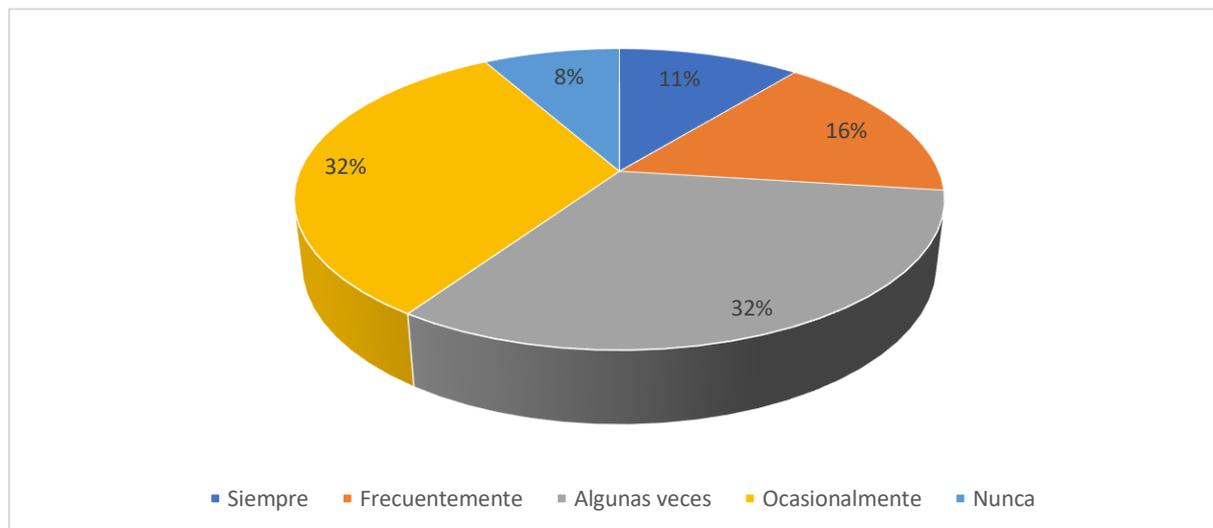
Percibe tener autonomía para tomar decisiones vinculadas con su trabajo

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	11%	34
Frecuentemente	16%	52
Algunas veces	32%	102
Ocasionalmente	32%	102
Nunca	8%	26
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11

Tiene conocimiento acerca de los procedimientos para responder ante situaciones de emergencia en la compañía



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones vinculadas con su trabajo?”, el 32% dijo “algunas veces” y “ocasionalmente”

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL COMPORTAMIENTO PERSONAL

D3: CLIMA

(REF: PREGUNTAS 7,8 Y 9)

Tabla 12

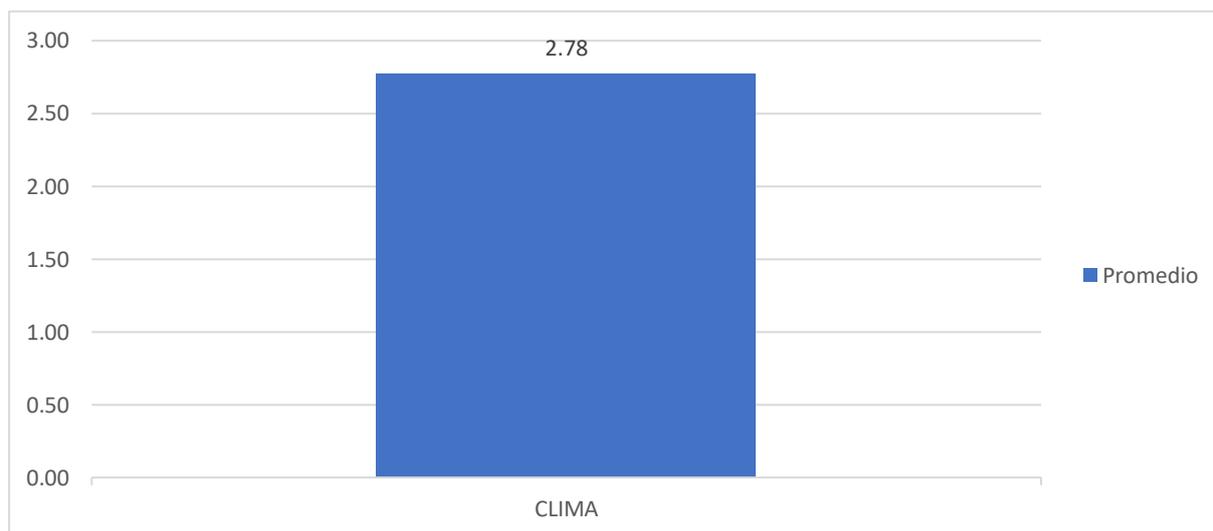
Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Clima (D3)

DIMENSION	CLIMA
Promedio	2.78

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12

Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Clima (D3)



Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo la Cultura Empresarial u organizacional como el conjunto de componentes que definen la conducta de los trabajadores en cada nivel de la entidad, podemos apreciar que en lo que concierne al promedio alcanzado en "atmósfera", se destaca la relevancia de percibir un cierto nivel de independencia, cooperación y crecimiento personal..

Tabla 13

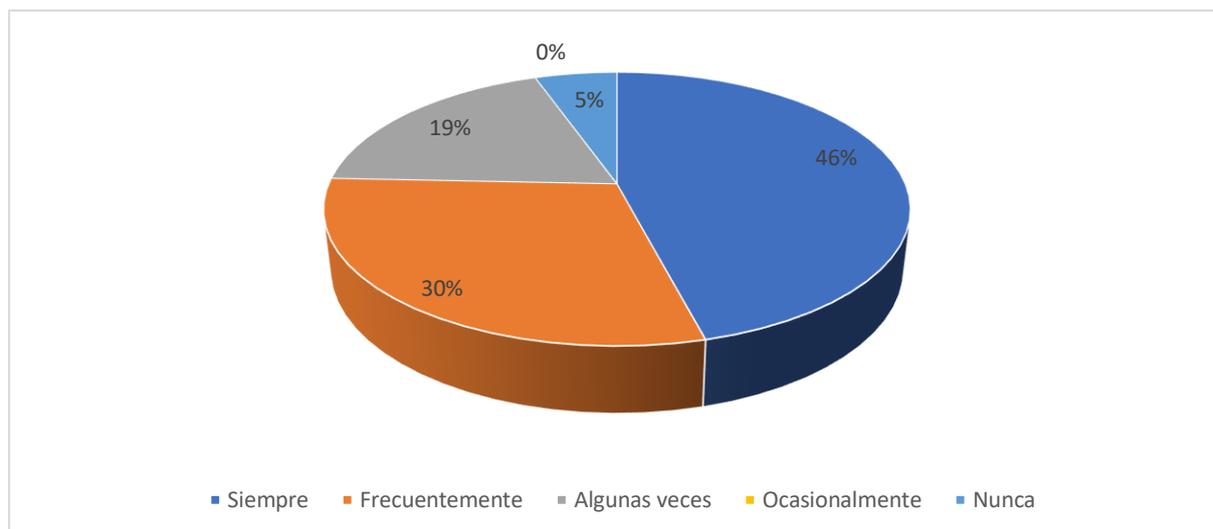
Hay claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	46%	145
Frecuentemente	30%	94
Algunas veces	19%	60
Ocasionalmente	0%	0
Nunca	5%	17
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13

Hay claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores de la Alcaldía Provincial de Arequipa acerca de si "¿Hay transparencia en cuanto a los horarios de inicio y finalización en su organización?", el 46% respondió "constantemente", seguido de un 30% que seleccionó "regularmente".

Tabla 14

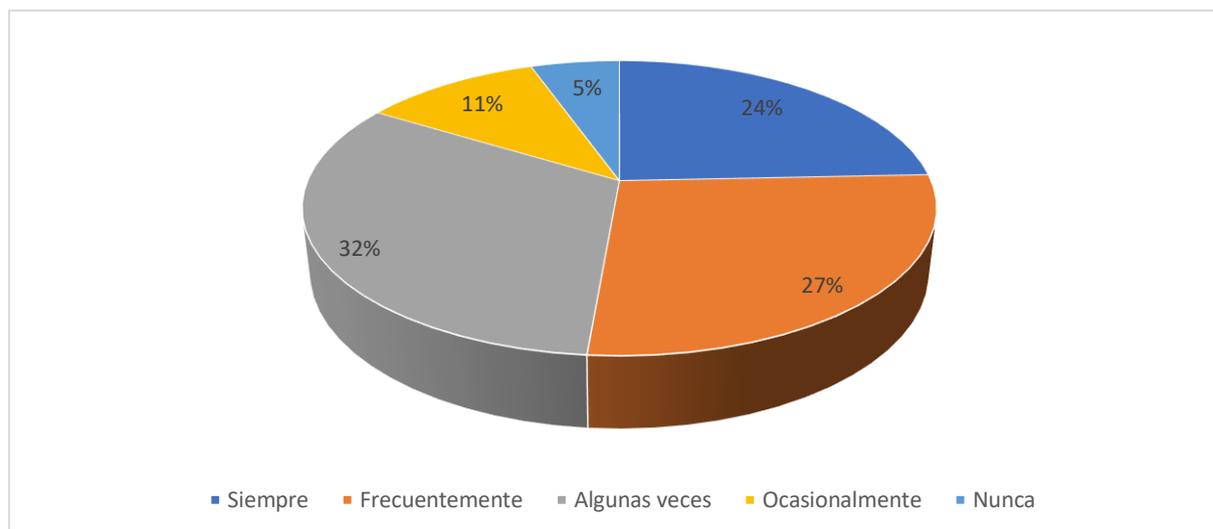
En la institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleadores

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	24%	77
Frecuentemente	27%	86
Algunas veces	32%	102
Ocasionalmente	11%	34
Nunca	5%	17
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14

En la institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleadores



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿En la institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleadores?”, el 32% dijo que “algunas veces”, seguido de “frecuentemente” con 27%.

Tabla 15

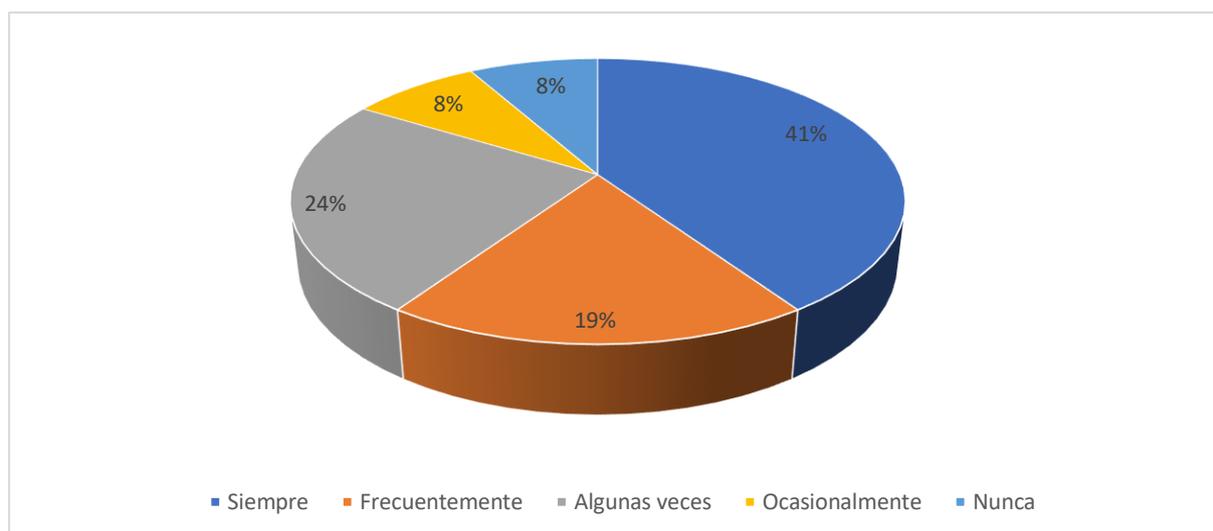
La institución utiliza sanciones ante una falta

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	41%	128
Frecuentemente	19%	59
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	8%	26
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15

La institución utiliza sanciones ante una falta



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿La institución utiliza sanciones ante una falta?”, el 41% dijo que “siempre”, seguido de un 24% “algunas veces”.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL COMPORTAMIENTO PERSONAL

D4: NORMAS

(REF: PREGUNTAS 10,11 Y 12)

Tabla 16

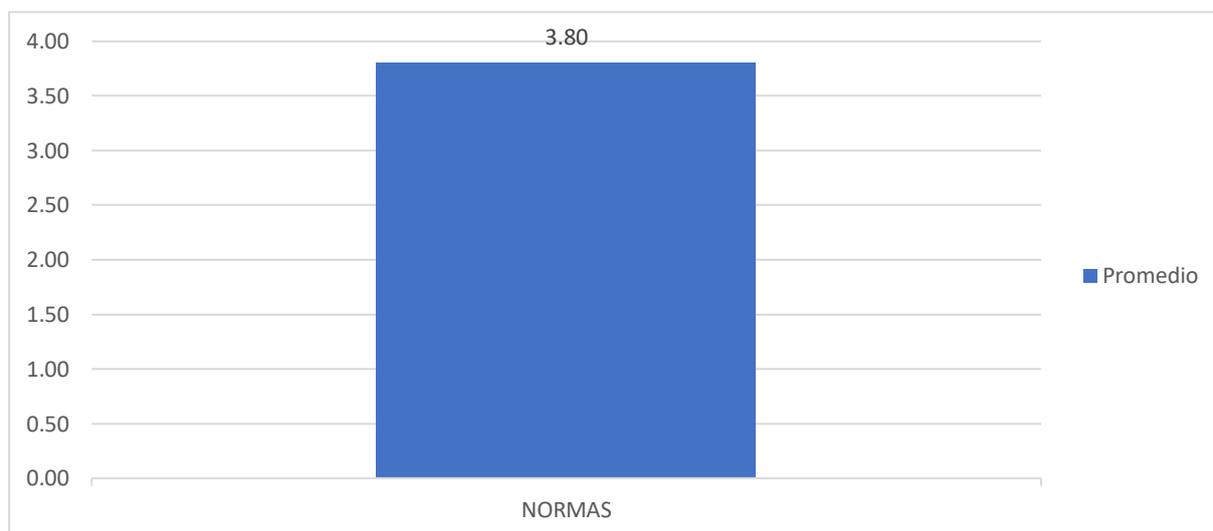
Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Normas (D4)

DIMENSION	NORMAS
Promedio	3.80

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16

Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Normas (D4)



Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo la Cultura Organizacional como el conjunto de componentes que definen el comportamiento del personal en todos los niveles de la compañía, podemos notar que en lo concerniente al promedio obtenido en "reglas", esto destaca la relevancia de contar con horarios establecidos, vestimenta profesional y sanciones estrictas en caso de incumplimiento.

Tabla 17

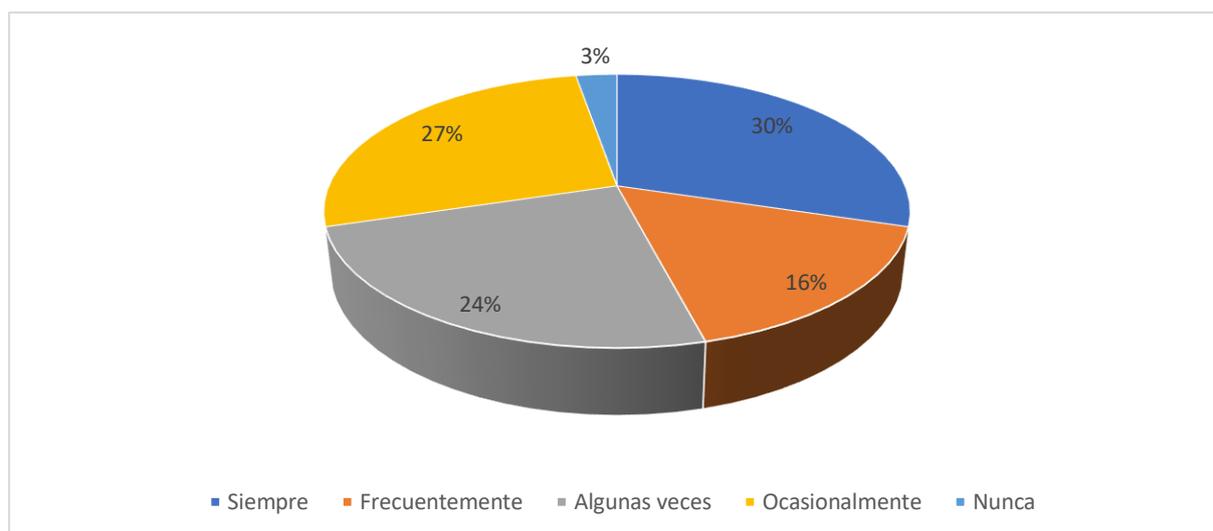
La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	30%	94
Frecuentemente	16%	51
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	27%	85
Nunca	3%	9
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17

La institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores de la Alcaldía Provincial de Arequipa acerca de si "¿La organización conmemora ocasiones especiales como el día de las asistentes, la Navidad, ¿entre otras?", el 30% respondió "siempre", seguido de un 27% que seleccionó "de vez en cuando".

Tabla 18

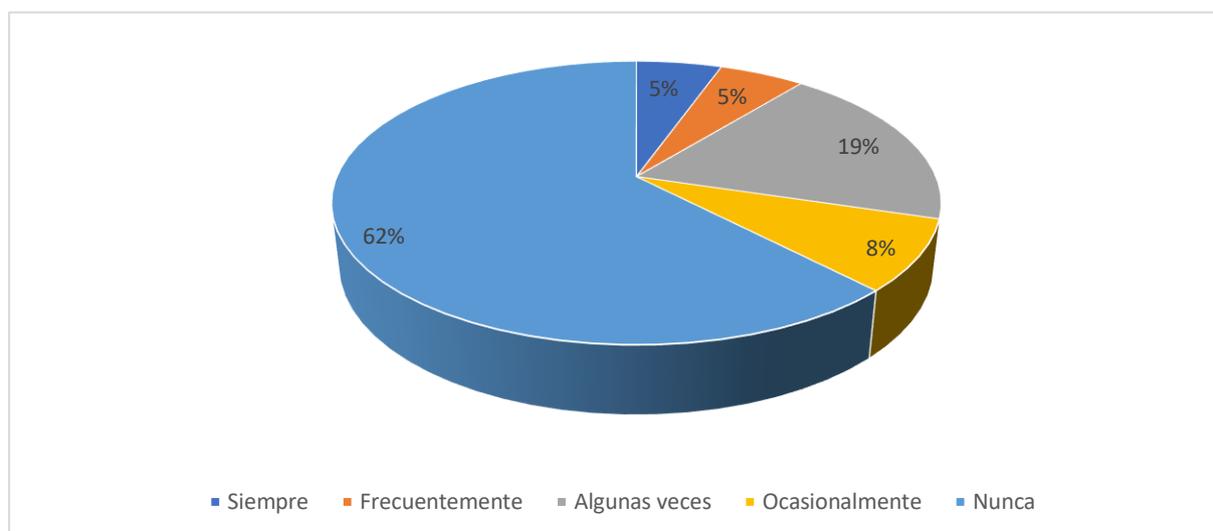
La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	5%	17
Frecuentemente	5%	17
Algunas veces	19%	60
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	62%	196
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18

La institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores de la Alcaldía Provincial de Arequipa acerca de si "¿La organización utiliza recompensas como viajes, reconocimientos, entre otros, para premiar el buen desempeño?", el 62% respondió "nunca", seguido de un 19% que seleccionó "algunas veces".

Tabla 19

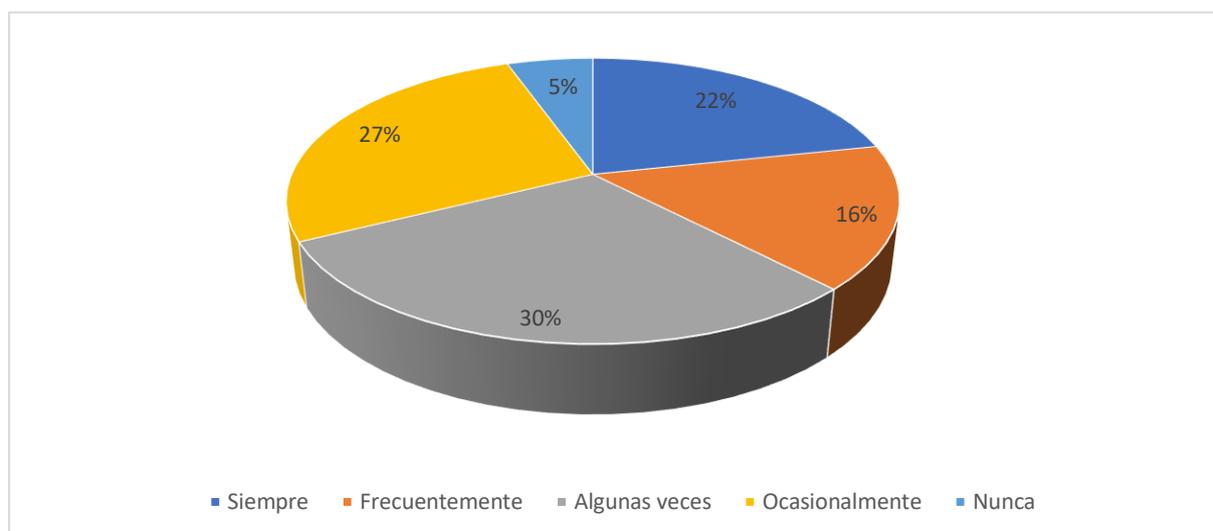
Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	22%	68
Frecuentemente	16%	51
Algunas veces	30%	94
Ocasionalmente	27%	85
Nunca	5%	18
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19

Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores de la Alcaldía Provincial de Arequipa acerca de si "¿Los trabajadores identifican y comprenden el significado de las ceremonias, el logotipo y los colores simbólicos de la organización?", el 30% respondió "algunas veces", seguido de un 27% que seleccionó "ocasionalmente".

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL COMPORTAMIENTO PERSONAL

D5: SIMBOLOS

(REF: PREGUNTAS 13,14 Y 15)

Tabla 20

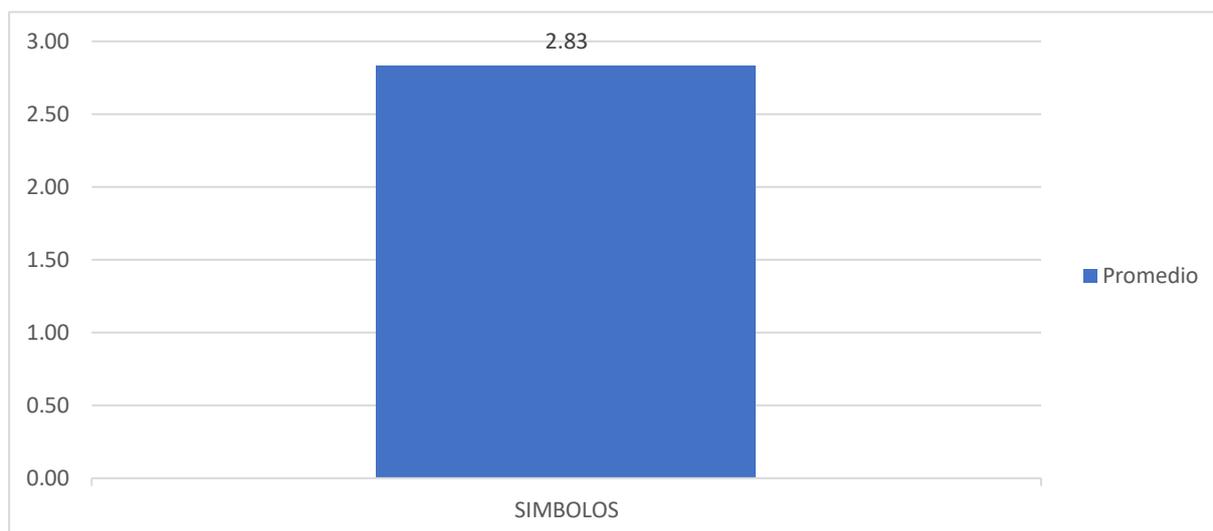
Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Símbolos (D5)

DIMENSION	SIMBOLOS
Promedio	2.83

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20

Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Símbolos (D5)



Fuente: Elaboración propia

Comprendida la Cultura institucional como el conjunto de componentes que describen el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización, se observa que en cuanto al promedio obtenido en "símbolos", se resalta la relevancia de conmemorar ocasiones especiales como la navidad, emplear recompensas para estimular un desempeño destacado y por el amplio conocimiento que poseen los trabajadores acerca de los emblemas de la institución.

Tabla 21

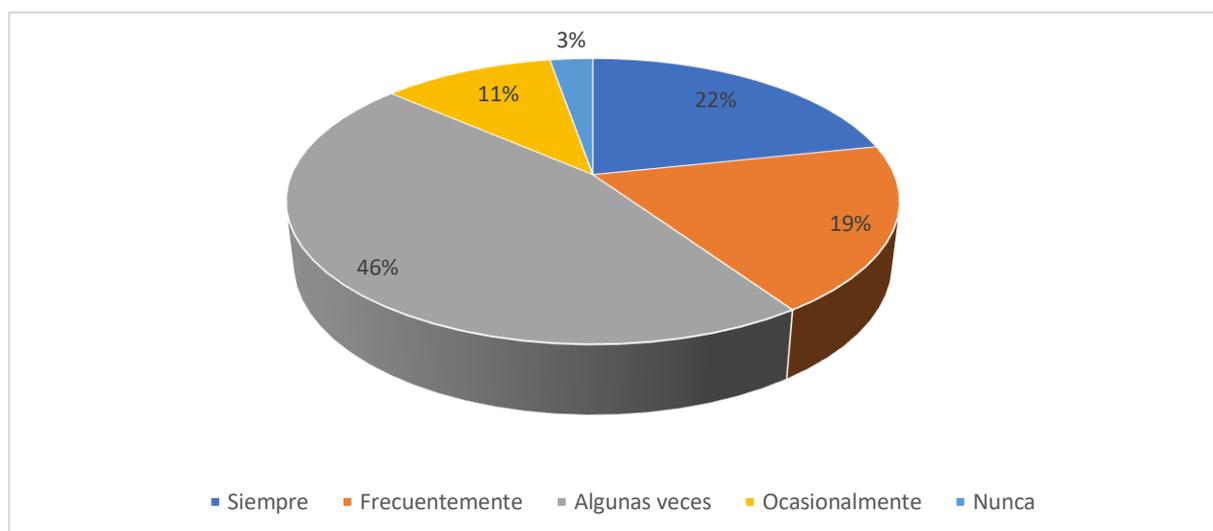
Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	22%	68
Frecuentemente	19%	60
Algunas veces	46%	145
Ocasionalmente	11%	34
Nunca	3%	9
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21

Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución?”, el 46% dijo que “algunas veces”, seguido de “siempre” con 22%.

Tabla 22

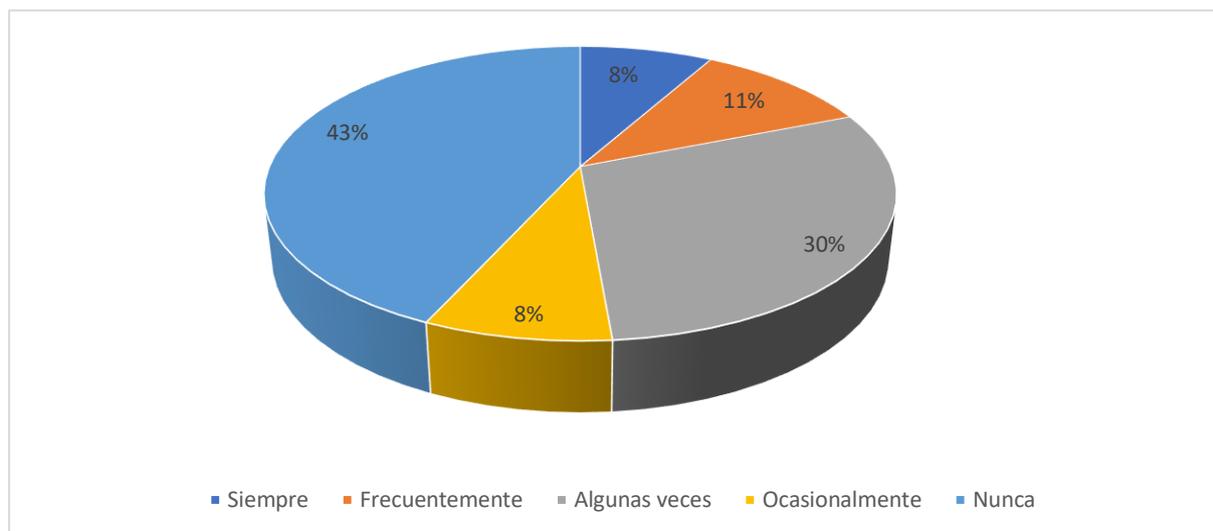
Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	8%	26
Frecuentemente	11%	34
Algunas veces	30%	94
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	43%	136
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22

Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?”, el 43% dijo que “nunca”, seguido de “algunas veces” 30%.

Tabla 23

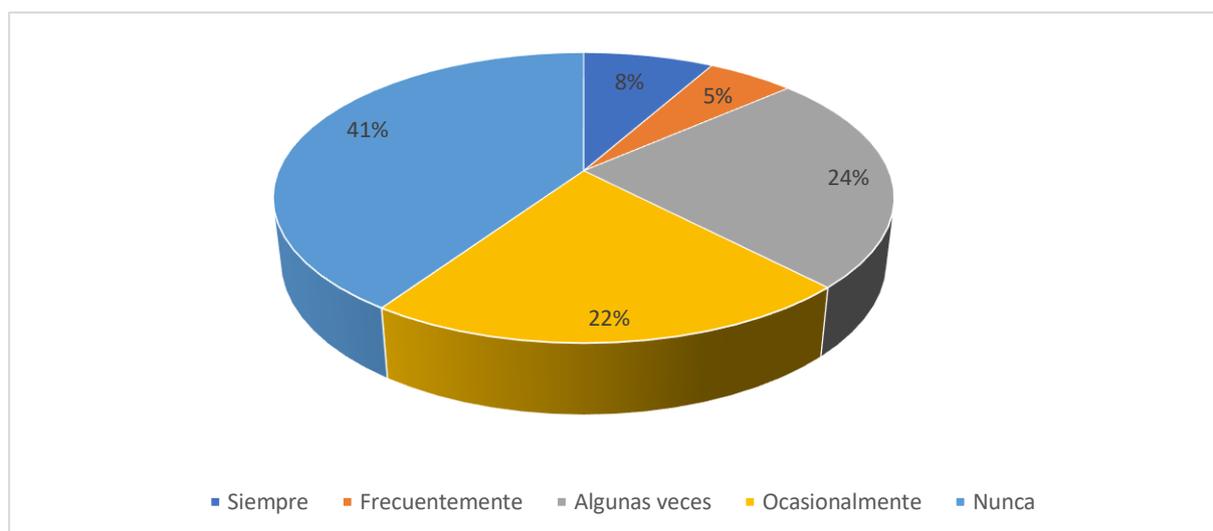
A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	8%	26
Frecuentemente	5%	17
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	22%	68
Nunca	41%	128
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23

A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre si “¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?”, el 41% dijo que “nunca”, seguido de “ocasionalmente” con un 22%.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL COMPORTAMIENTO PERSONAL

D6: FILOSOFIA

(REF: PREGUNTAS 16,17 Y 18)

Tabla 24

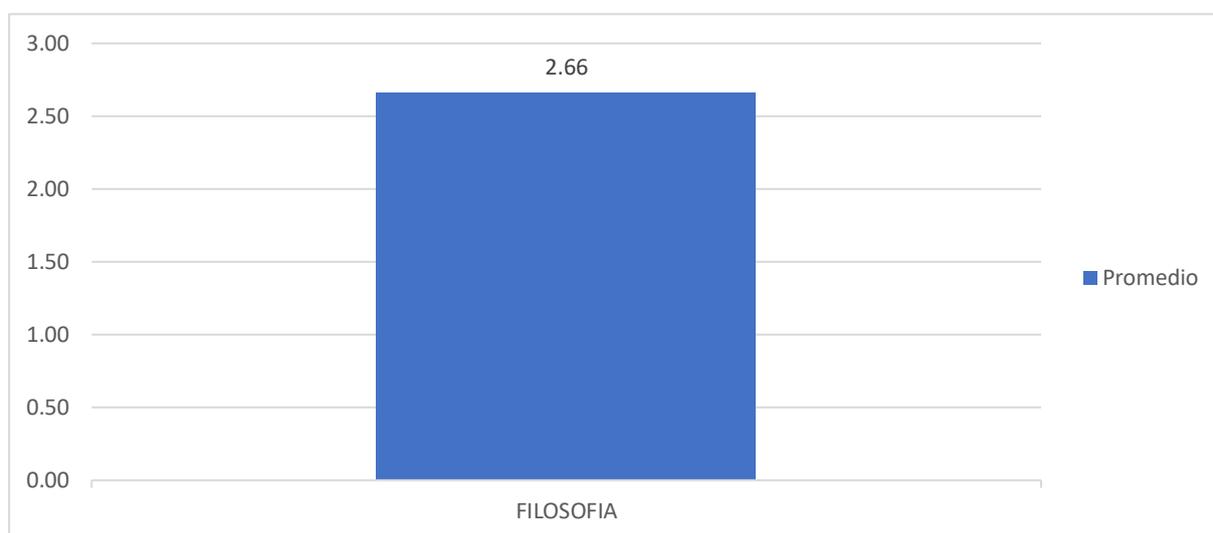
Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Filosofía (D6)

DIMENSION	FILOSOFIA
Promedio	2.66

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24

Elementos que caracterizan el Comportamiento Personal según Filosofía (D6)



Fuente: Elaboración propia

Comprendida la Cultura Organizacional como el conjunto de componentes que describen el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización, se observa que en cuanto al promedio obtenido en "filosofía", se resalta la importancia de mantener una coherencia entre sus acciones y su misión, por dar preferencia a empleados externos y por la escasa atención hacia el crecimiento personal y profesional de los trabajadores por parte de la Institución.

Resultados del Instrumento de Indagación de la Encuesta 1.

NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 25

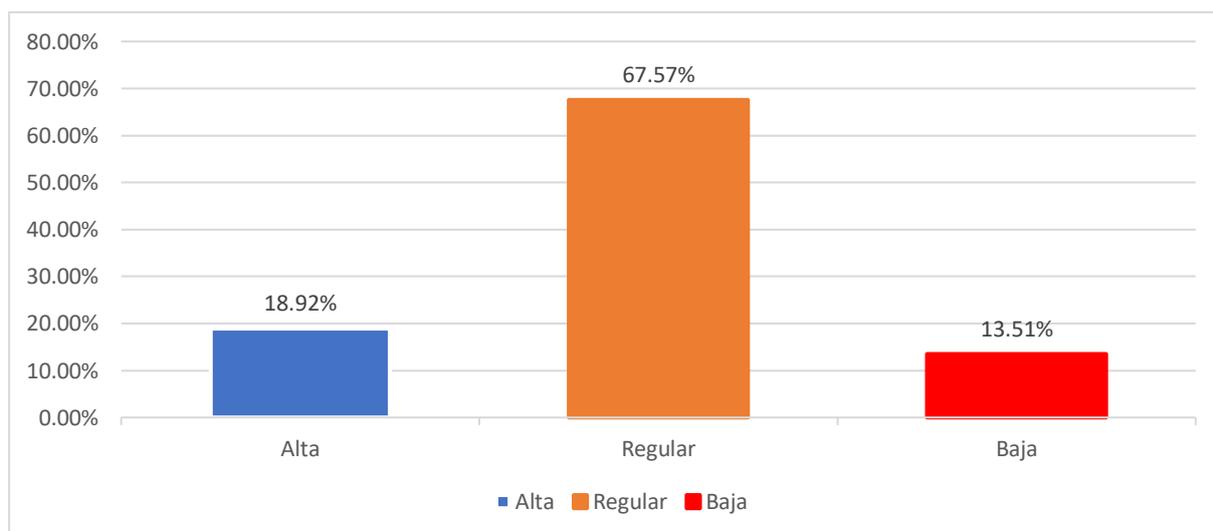
Nivel de Cultura Organizacional

Nivel	Nivel de Cultura Organizacional	N° ENTREVISTADOS
Alta	18.92%	60
Regular	67.57%	215
Baja	13.51%	41
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25

Nivel de Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

La tabla 25 muestra que el 67.57% del personal de la Institución se encuentra en un nivel “regular” en la cultura organizacional, seguido del 18,92% que identificaron un nivel alto; esto significa que se ha logrado cultivar normas y valores en sus colaboradores.

3.2 Encuesta 2: Desempeño Laboral

Tabla 26

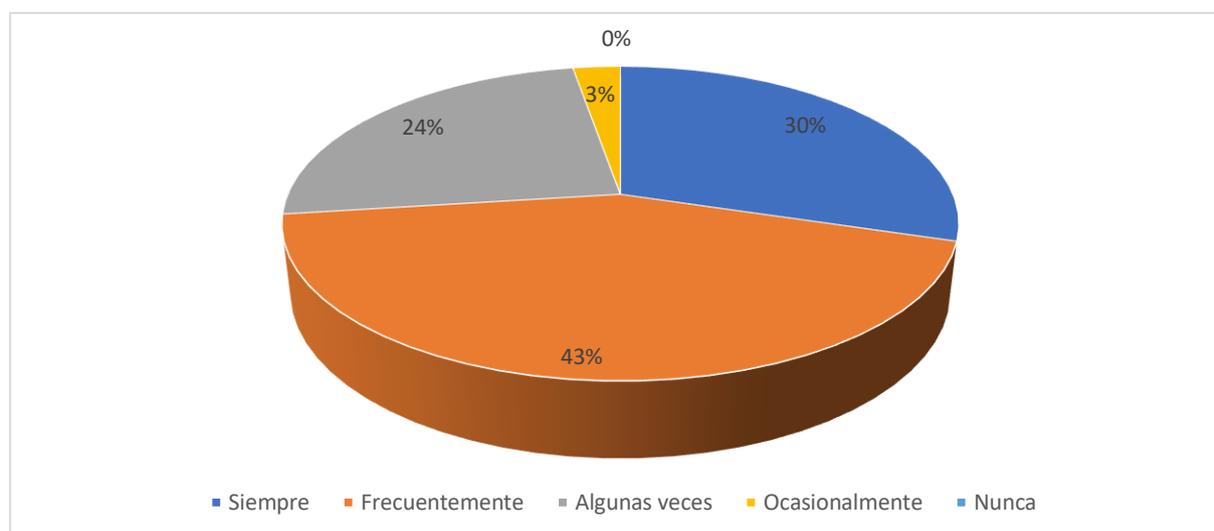
Comprensión del cargo, el colaborador entiende los aspectos operativos de su posición, así como la noción de las interacciones laborales con otras áreas. Está familiarizado con el ámbito especializado y técnico de su cargo.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	30%	94
Frecuentemente	43%	137
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	3%	8
Nunca	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26

Comprensión del cargo, el colaborador entiende los aspectos operativos de su posición, así como la noción de las interacciones laborales con otras áreas. Está familiarizado con el ámbito especializado y técnico de su cargo



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre el "dominio del cargo" (el colaborador entiende los aspectos operativos de su puesto, así como la noción de las interacciones laborales con otras áreas. Está familiarizado con el ámbito especializado y técnico de su puesto), el 43% respondió "en ocasiones", seguido de un 30% que seleccionó "siempre".

Tabla 27

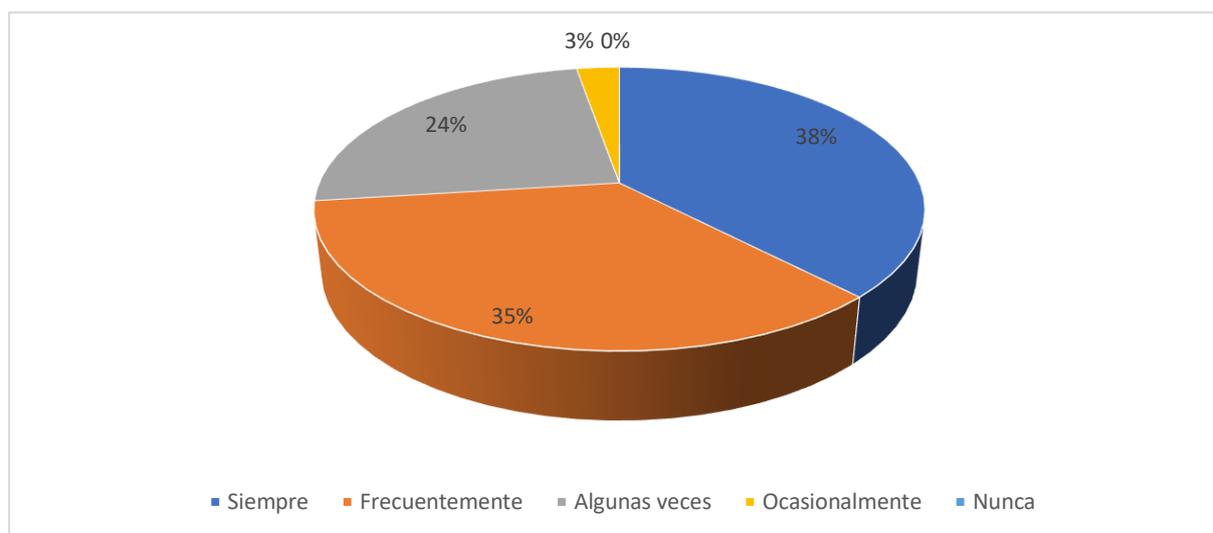
Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	38%	120
Frecuentemente	35%	111
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	3%	8
Nunca	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27

Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre su "Disponibilidad" (el colaborador es puntual y generalmente cumple con los plazos establecidos para cada tarea), el 38% respondió "siempre", seguido de un 35% que seleccionó "frecuentemente".

Tabla 28

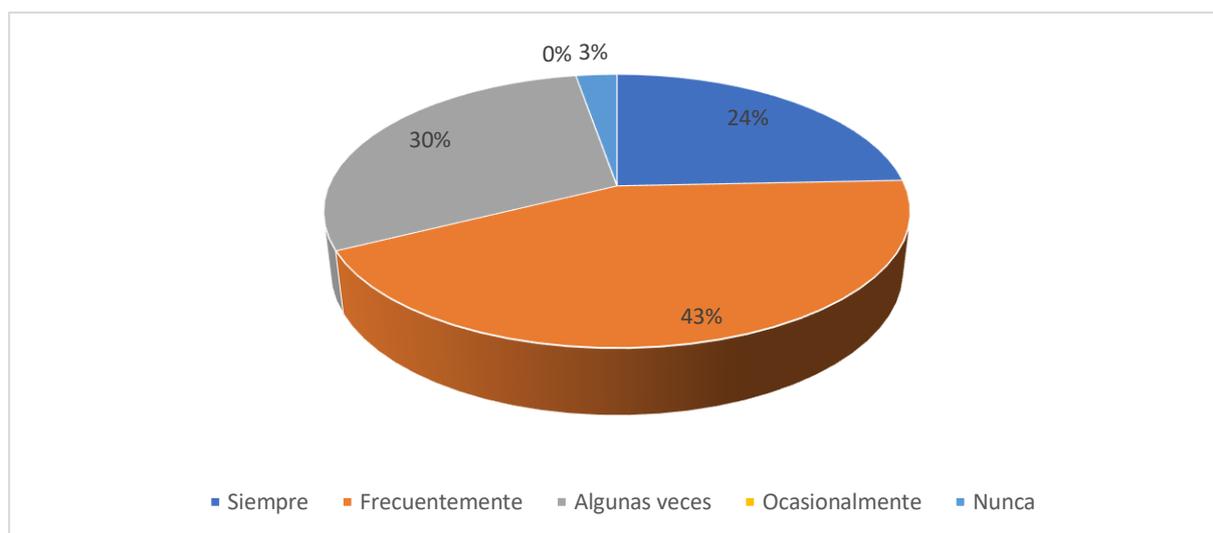
Calidad, el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	24%	77
Frecuentemente	43%	137
Algunas veces	30%	94
Ocasionalmente	0%	0
Nunca	3%	8
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28

Calidad, el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre su "calidad" (el colaborador cumple con la exactitud y aceptabilidad en el trabajo realizado), el 45% respondió "con regularidad", seguido de un 30% que seleccionó "ocasionalmente".

Tabla 29

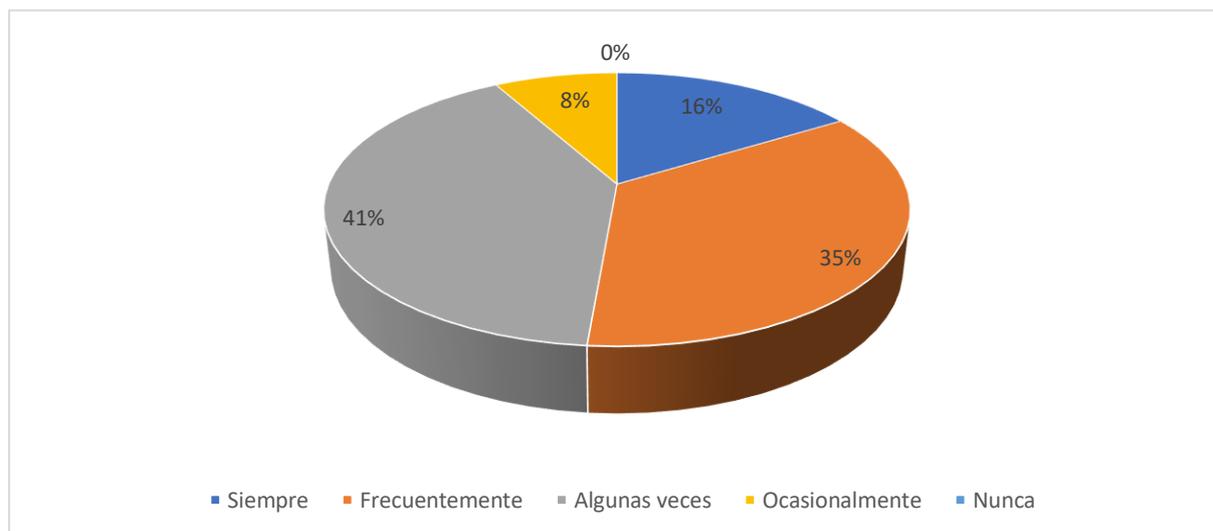
Objetividad, el colaborador persigue la equidad en las diversas circunstancias y disputas que surgen en su posición laboral, fundamentándose en la evaluación de la situación actual de la organización.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	16%	51
Frecuentemente	35%	111
Algunas veces	41%	128
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29

Objetividad, el colaborador persigue la equidad en las diversas circunstancias y disputas que surgen en su posición laboral, fundamentándose en la evaluación de la situación actual de la organización



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa acerca de su "imparcialidad" (el trabajador persigue la equidad en las diversas circunstancias y conflictos que surgen en su empleo, fundamentándose en el análisis de la realidad institucional), el 41% respondió "algunas veces", seguido de "frecuente" con un 35%.

Tabla 30

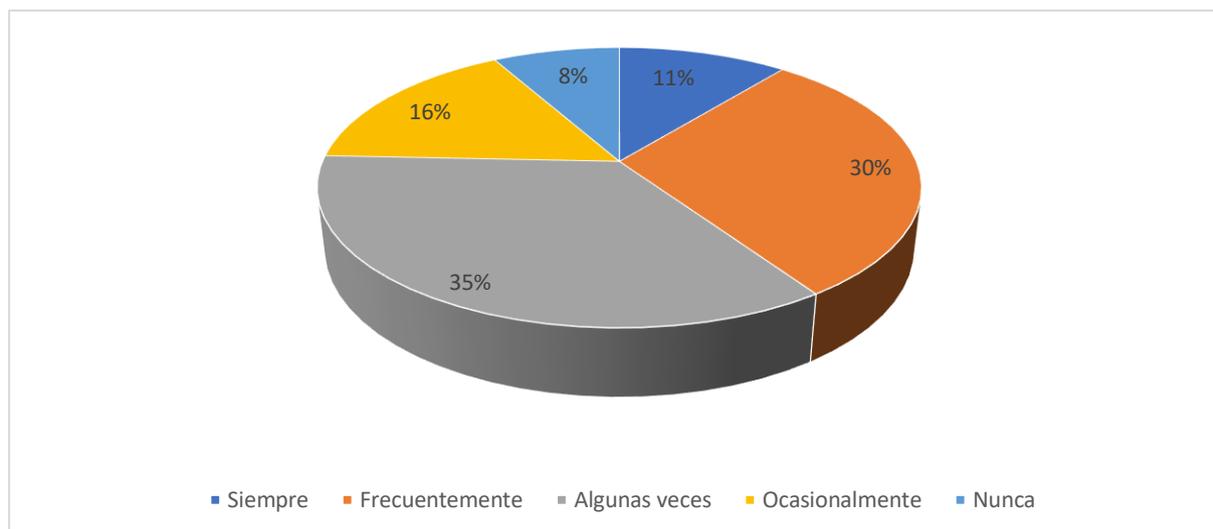
Independencia, el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	11%	34
Frecuentemente	30%	94
Algunas veces	35%	111
Ocasionalmente	16%	51
Nunca	8%	26
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30

Independencia, el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre su “Independencia” (el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión), el 35% dijo que “algunas veces”, seguido de “frecuentemente” con un 30%.

Tabla 31

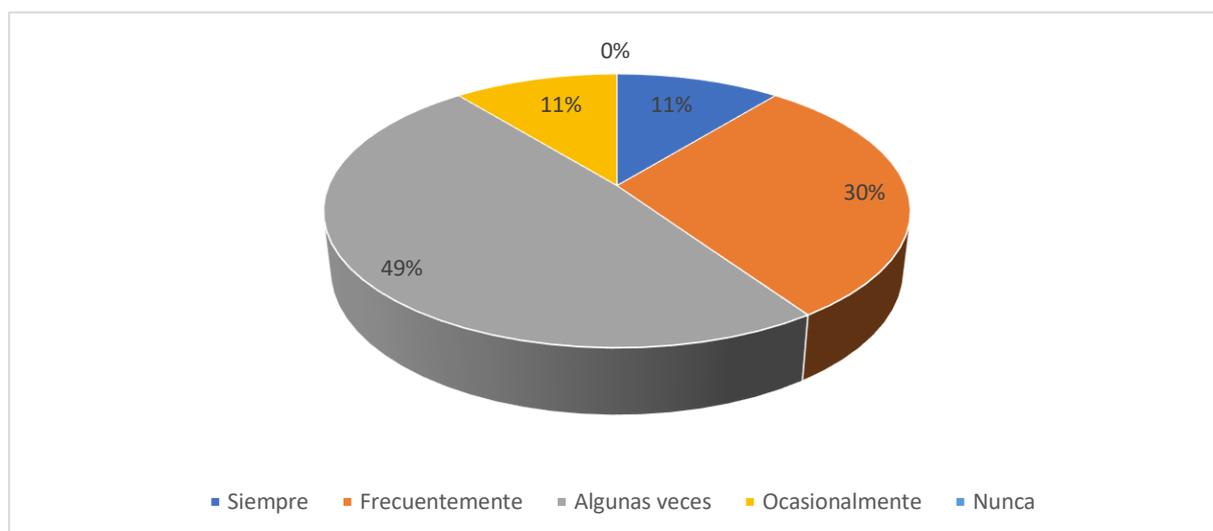
Negociación, el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	11%	34
Frecuentemente	30%	94
Algunas veces	49%	154
Ocasionalmente	11%	34
Nunca	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31

Tiene conocimiento sobre los equipos de protección personal para su trabajo en la compañía



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre su “Negociación” (el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad), el 49% dijo que “algunas veces”, seguido de “frecuentemente” con un 30%.

Tabla 32

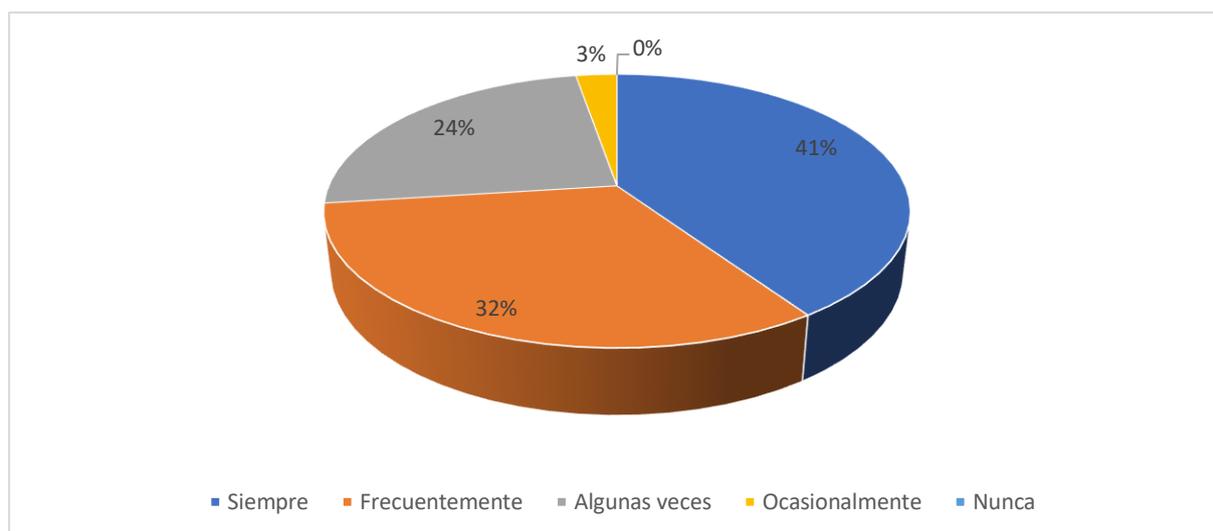
Confiabilidad, su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	41%	128
Frecuentemente	32%	102
Algunas veces	24%	77
Ocasionalmente	3%	9
Nunca	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32

Conoce las medidas de seguridad implementadas dentro del centro de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre su “Confiabilidad” (su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea), el 41% dijo que “siempre”, seguido de un 32% “frecuentemente”.

Tabla 33

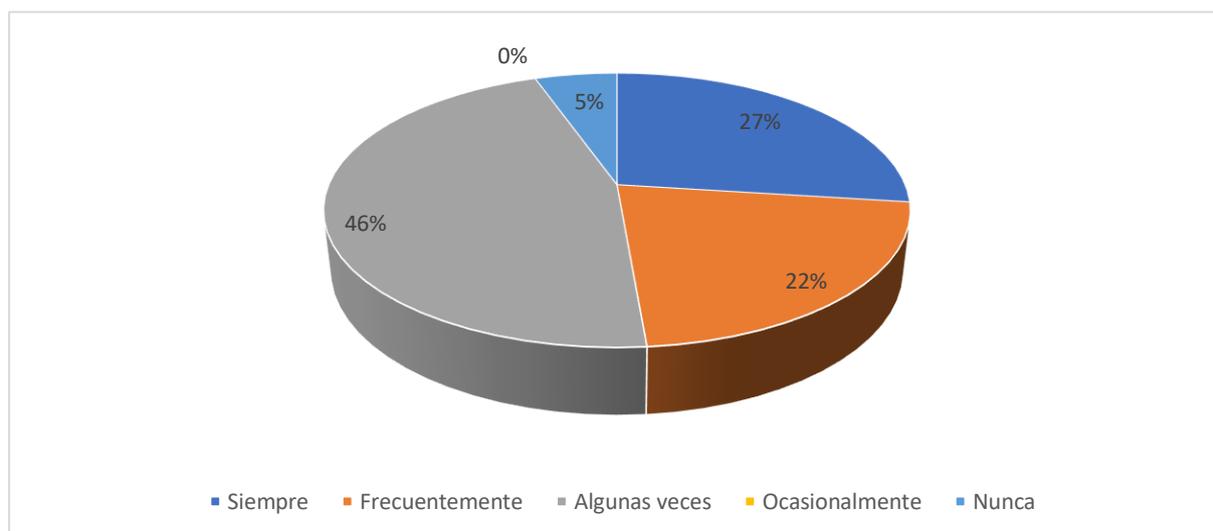
Relaciones Interpersonales, la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	27%	85
Frecuentemente	22%	68
Algunas veces	46%	145
Ocasionalmente	0%	0
Nunca	5%	18
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33

Conoce Ud. la señalización de seguridad en zonas peligrosas dentro su área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre sus “Relaciones Interpersonales” (la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales), el 46% dijo que “algunas veces”, seguido de “siempre” con 27%.

Tabla 34

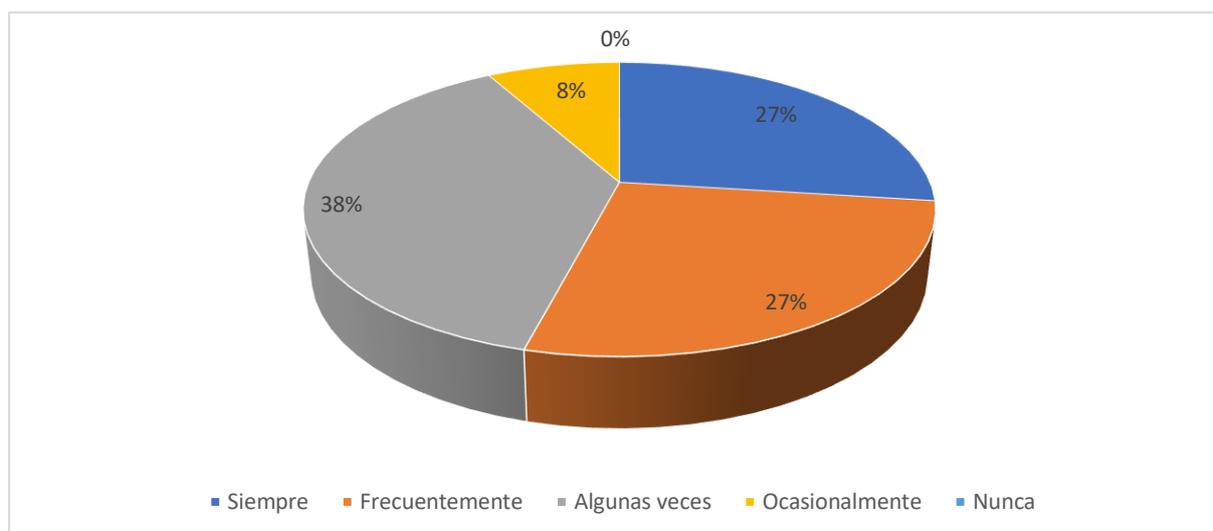
Trabajo en equipo, el empleado se compromete con el logro de metas compartidas mediante la comunicación y cooperación con sus demás colegas.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	27%	85
Frecuentemente	27%	85
Algunas veces	38%	120
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34

Tiene conocimiento acerca de los procedimientos para responder ante situaciones de emergencia en la compañía



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa acerca de su "Trabajo en equipo" (el trabajador está comprometido con el logro de metas compartidas mediante la comunicación y cooperación de sus demás colegas), el 38% respondió "ocasionalmente", seguido de "frecuentemente" con un 27%.

Tabla 35

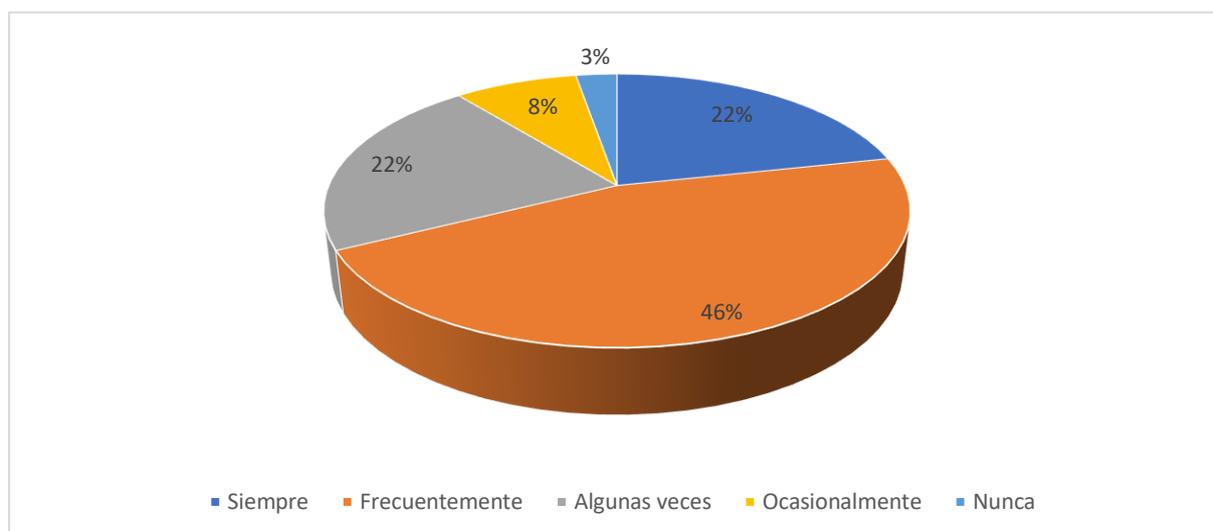
Compromiso, el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.

OPCION		N° ENTREVISTADOS
Siempre	22%	68
Frecuentemente	46%	145
Algunas veces	22%	68
Ocasionalmente	8%	26
Nunca	3%	9
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35

Compromiso, el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución



Fuente: Elaboración propia

Al preguntarles a los trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa sobre su “Compromiso” (el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución), el 46% dijo “frecuentemente”, seguido de “siempre” y “frecuentemente” con un 22% respectivamente.

Resultados del Instrumento de Indagación de la Encuesta 2.

Tabla 36

Nivel de Desempeño Laboral

Nivel	Nivel de Desempeño Laboral %	N° ENTREVISTADOS
Bueno	51.40%	162
Regular	48.60%	154
Malo	0%	0
TOTAL	100%	316

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el 51.4% del personal de la Institución presentaron un “buen nivel” en su desempeño laboral, seguido de “regular” con un 48.6%, con lo que se puede afirmar que casi la totalidad del personal posee un nivel positivo en su desempeño laboral; lo cual significa que el personal es eficiente y eficaz en su puesto de trabajo.

RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INDAGACIÓN

DE CONFIABILIDAD

Tabla 37

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach según instrumentos de indagación

Descripción	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	0.868
Desempeño Laboral	0.861

Fuente: Elaboración propia

Para los dispositivos de indagación de cultura organizacional y desempeño laboral, se efectuó la evaluación alfa de Cronbach, la cual arrojó los siguientes resultados:

La calificación de confiabilidad del Alfa de Cronbach en el dispositivo de Dinámica Organizacional se obtiene un coeficiente de 0.868 y para el dispositivo de Ejecución Laboral un coeficiente de 0.861, indicadores que garantizan que ambos dispositivos en general cuentan con una sólida confiabilidad que asegura que los resultados obtenidos con el dispositivo son extremadamente confiables.

RESULTADO DE LA PRUEBA CHI CUADRADO

Tabla 38

Resumen de procesamiento de casos según prueba Chi Cuadrado

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
CULTURA ORGANIZACIONAL * DESEMPEÑO LABORAL	316	100,0%	0	0,0%	316	100,0%

Fuente: Elaboración propia

CULTURA ORGANIZACIONAL DESEMPEÑO LABORAL TABULACIÓN CRUZADA

Tabla 39

Desempeño Laboral según Tabulación Cruzada

		DESEMPEÑO LABORAL		Total	
		Regular	Bueno		
CULTURA ORGANIZACIONAL	Baja	Recuento	41	0	41
		Recuento esperado	20,0	21,0	41,0
		% dentro de CULTURA ORGANIZACIONAL	100,0%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	87	128	215
		Recuento esperado	104,8	110,2	215,0
		% dentro de CULTURA ORGANIZACIONAL	40,5%	59,5%	100,0%
	Alta	Recuento	26	34	60
		Recuento esperado	29,2	30,8	60,0
		% dentro de CULTURA ORGANIZACIONAL	43,3%	56,7%	100,0%
Total	Recuento	154	162	316	
	Recuento esperado	154,0	162,0	316,0	
	% dentro de CULTURA ORGANIZACIONAL	48,7%	51,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40

Pruebas de Chi Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	49,715 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	65,572	2	,000
Asociación lineal por lineal	23,515	1	,000
N de casos válidos	316		
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 19,98.			

Fuente: Elaboración propia

$$X^2 = 49,715 \quad P < 0,05 \quad P = 0,000$$

La tabla, según la prueba de Chi-cuadrado ($X^2 = 49,715$) muestra que el nivel de cultura organizacional influye significativamente en el nivel de desempeño laboral del personal de la compañía. ($P < 0.05$)

CONCLUSIONES

PRIMERA. Se determinó, según la prueba de Chi-cuadrado ($X^2 = 49,715$) que la cultura organizacional influye significativamente en el nivel de desempeño laboral del personal del Municipio ($P < 0.05$), lo que confirma nuestra hipótesis general, así como la (H1.) hipótesis secundaria, que afirma que “La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio provincial de Arequipa 2022”

SEGUNDA: Se determinó cuantitativamente que el 67.57% del personal del Municipio provincial de Arequipa, se encuentra en un nivel “regular” en lo referente a “cultura organizacional”, seguido del 18,92% que identificaron un nivel alto; esto significa que se ha logrado cultivar normas y valores en sus colaboradores, lo cual influye positivamente en el “desempeño laboral” de los trabajadores, con un 51.40% “bueno”, con lo cual se comprueba nuestra hipótesis principal.

Hipótesis secundarias

TERCERA: Se determinó, en cuanto a las características cualitativas halladas en el estudio con respecto a la Cultura Organizacional, lo siguiente:

a) Se “Valora” la innovación “algunas veces” (30%), el trabajo en equipo “ocasionalmente” (27%); es decir se valora más los resultados que el proceso.

b) Se “Cree” que se debe contar siempre con una “palanca” para el ingreso a la Institución (24%), que el salario que percibe es adecuado (51%), y que se suministran “ocasionalmente” las herramientas para realizar su trabajo (32%).

c) En el "Clima" se percibe que "ocasionalmente" se permite adquirir conocimientos y avanzar como individuo (32%), la colaboración dentro de la institución se presenta "algunas veces" (43%), al igual que la participación en la toma de decisiones vinculadas con el trabajo (32%); es decir, se observa cierto nivel de autonomía, cooperación y crecimiento personal.

d) En cuanto a las “Normas”, con respecto a los horarios de entrada y salida, estos se cumplen “siempre” y existen sanciones ante una falta (41%); en cuanto a la presentación el 46% se da “algunas veces”.

e) En relación a los "Símbolos", la Organización "siempre" conmemora ocasiones especiales como el día de la asistente, la Navidad, entre otros (30%), no ofrece incentivos como viajes, premios, entre otros, para reconocer las buenas actuaciones (62%), los

trabajadores reconocen y comprenden " algunas veces" el significado de las ceremonias, el logotipo y los colores representativos de la Organización (30%).

f) Con respecto a la " Filosofía", "a veces" se mantiene coherencia con la misión-visión de la Organización (46%), a la Organización no le preocupa el crecimiento profesional y personal (41%) de su personal; es decir, aparenta tener consistencia entre sus acciones y su misión, pero muestra desinterés por el desarrollo individual y profesional de los colaboradores de la Municipalidad.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Al departamento de Gestión de Personal de la Institución, se le sugiere desarrollar iniciativas de formación en: Perspectiva Estratégica, Negociación, Colaboración, Dirección, Seminario de Actualización de Reglamentos, Comunicación impactante, Gestión del Agobio, Resolución de Disputas, Expresión Adecuada, Delegación de Autoridad, Integración de Grupos de Trabajo, Grupos de Rendimiento Superior, Tutoría.

REFERENCIAS

- Amaru AC. (2009). Cultura organizacional. Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación; p. 264-77.
- Arias, F. (2011). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. México.
- Bain, R. (2003). La Productividad. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Canguna Gutiérrez, N. (2018). Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, Año 2014". Universidad Nacional de Educación., Lima.
- Chiavenato, I. (1989). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- Cueva Gonzales, K., & Díaz Ruiz, M. A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de MIBANCO, 2017. Universidad Peruana Union., Tarapoto.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any? Obtenido de PLoS One. 2015; 10 (10): e0139898.: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4608809/>
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any? Obtenido de PLoS One. 2015; 10 (10): e0139898.: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4608809/>
- Drovett, S. (1992). Dicersión de la Salud. Buenos Aires.: Editorial Maechi.

- Drucker P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI... Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fietman. (1994). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones.
- Fleury (1989). Cultura y Poder en las Organizaciones.
- Freitas (1991). Reunión Bibliográfica. Universidad de New York.
- García y Dolan (1997). La dirección por Valores. La dirección por Valores. Madrid: Mc. Graw – Hill
- García, N. (1995). Cultura y Postpolítica. El debate sobre la modernidad en América Latina. México, CNCA
- Gómez Niño, O. (2011). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga. Colombia.
- González Acabal, M. R. (2014). Estrés y Desempeño Laboral (Estudio realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- González Acabal, M. R. (2014). Estrés y Desempeño Laboral (Estudio realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Gordillo Culquitante, M. (2013). Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los interventores de programas masivos de Sunat, La Libertad durante el periodo Julio-diciembre 2012. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- M. V. (2016). La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Universidad de Belgrano, Buenos Aires.
- Mamani Merma, L. (2016). Motivación y Desempeño Laboral en la Institución Financiera Mi Banco de la Ciudad de Puno, del año 2016. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Puno.
- Medina, D. (2013). Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores usadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico. Santo Domingo.

- Mejía León, D., & Cachay Rubina, E. (2015). La Cultura organizacional y su influencia en el Desempeño laboral de los trabajadores del Municipio Distrital de Pillco Marca, Periodo 2013. Universidad Nacional "Hermilio Valdizán", Huánuco.
- Milkovich, G., & Budrem, T. (1994). Dirección y Administración de Recursos humanos. Un Enfoque de Estrategia. Estados Unidos: Adisson Wesley. Iberoamericana.
- Montealegre J, Calderón G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, J. (2019). Definición. Obtenido de <https://definicion.de/desempeno/>
- Quevedo San Martín, P. M. (2015). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía molinera Inca S.A Planta Galletas en el año 2015. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Quintero, N., & Africano, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la compañía Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Negotium/ Ciencias Gerenciales.
- Revelo DG (2014). La Cultura Organizacional y su relación con el Estrés Laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Quito [Tesis de titulación]. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Robbins, & Coulter. (2000). Cuadernos de administración.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. (7 a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 a edición). México: Edit. Prentice Hall Hispanoamérica
- Schein (1984). La cultura Empresarial y el liderazgo. España: Edit. Plaza & Janes editores S.A.
- Schein, Edgar H., (1998). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica; Plaza y Janes Editores S.A.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1997). Administración. 6Ta. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

ANEXOS

ENCUESTA 1

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo con la siguiente escala: (Escoja UNA)

1 Nunca 2 Ocasionalmente 3 Algunas Veces 4 Frecuentemente 5 Siempre

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

Hombre:.....Mujer:.....Edad:..... Años de labor en el Concejo.....

Puesto de trabajo.....

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4	¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?					
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?					
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?					
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?					
13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?					
16	¿Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución?					
17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ENCUESTA 2

Instrucciones: Evalúe el desempeño del empleado en el puesto, en relación con los comportamientos que se presentan. Marque con una "X" el cuadro correspondiente de acuerdo con la escala de calificación.

Escala de Calificación

1 siempre 2 Casi siempre 3 Algunas veces 4 Nunca

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

	Características del desempeño	1	2	3	4
1	Conocimiento del puesto , el empleado comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conoce el campo especializado y técnico de su puesto.				
2	Disponibilidad , el empleado es puntual, y por lo regular observa los periodos prescritos para cada tarea.				
3	Calidad , el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.				
4	Objetividad , el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución.				
5	Independencia , el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.				
6	Negociación , el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.				
7	Confiabilidad , su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.				
8	Relaciones Interpersonales , la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.				
9	Trabajo en equipo , el colaborador está comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de sus demás compañeros.				
10	Compromiso , el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.				