

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores  
de la Municipalidad Distrital de Túcume - 2020**

Tesis que presenta los autores

**Damián Valdera José Raúl**  
**Urbina Zeña Elizabeth Dolores**

Para obtener el título profesional de  
**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesor**

**M.SC. DEZA MALCA GERARDO GASPAR**

**Lambayeque-Perú**

**OCTUBRE-2021**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TÚCUME -  
2020**

**DECRETO DE SUSTENTACIÓN N° 91-2021-VIRTUAL-UNPRG-U.I./FACEAC**

**De fecha 13 de diciembre del 2021**



---

Damián Valdera José Raúl

Bachiller



---

Urbina Zeña Elizabeth Dolores

Bachiller



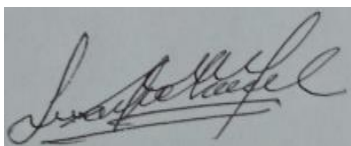
---

M.sc. Deza Malca Gerardo Gaspar

**Asesor**

Presentada para obtener el título profesional de Licenciados en Administración

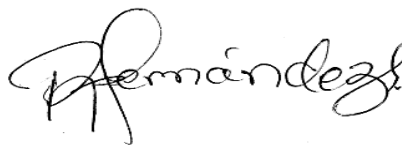
**Aprobado por el jurado:**



---

Dr. Juan Carlos Samamé Castillo

**Presidente**



---

M.Sc. Rosa Aurora Fernández Saavedra

**Secretario**



---

M.Sc. Yasmy Fiorella Castañeda Vasquez

**Vocal**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE LA DEFENSA Y CALIFICACIÓN FINAL DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

**Nosotros los profesores, miembros del jurado de tesis para título profesional, integrado por:**

**Presidente:** Dr. Juan Carlos Guiseppe Pier Ángel Martino Samamé Castillo

**Secretaria:** M.Sc. Rosa Aurora Fernández Saavedra

**Vocal:** M.Sc. Yasmy Fiorella Castañeda Vásquez

**Asesor:** M.Sc. Gerardo Gaspar Deza Malca

En los ambientes de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, a las 10:00 horas del día 16 del mes de diciembre del 2021, se dio inicio al acto académico de la defensa de la tesis titulada:

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TÚCUME – 2020.”**

**Presentada por los bachilleres:**

**E1:** Damián Valdera José Raúl

**E2:** Urbina Zeña Elizabeth Dolores

Cuyo proyecto de tesis fue aprobado mediante **decreto N°033-2021-VIRTUAL-UNPRG- U.I./FACEAC** de fecha 27 de mayo del 2021 y el decreto de autorización de sustentación es el **DECRETO N°91 -2021-VIRTUAL- UNPRG- U.I./FACEAC** de fecha 13 de diciembre del 2021. Luego de la exposición y de la defensa, procedimos a calificar, considerando los siguientes criterios:

Criterios:	ESTUDIANTE 1				ESTUDIANTE 2			
	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO
Claridad de la exposición	17	17	16	17	14	14	15	14
Dominio del tema	17	17	16	17	15	15	16	15
Visión holística de la investigación	15	15	15	15	14	15	15	15
Promedio simple	16	16	16	16	14	15	15	15

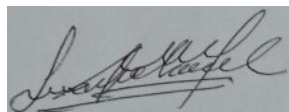
En esta fase de defensa, la nota obtenida de DAMIAN VALDERA JOSE RAUL, corresponde al calificativo de **DIECISEIS** Y DE URBINA ZEÑA ELIZABETH DOLORES, corresponde, al calificativo de **QUINCE**.

**Por tanto, la calificación total de la tesis es:**

Criterios:	Peso	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 1	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 2
Valoración del informe de investigación	2/3	10.7	10.7
Valoración de la defensa o sustentación de la tesis	1/3	5.3	5
Promedio ponderado	1	DIECISEIS	DIECISEIS

Que corresponde al calificativo de: E1 BUENO E2 BUENO

Siendo las 11.22 a.m. horas, del mismo día, damos por concluido el acto académico, y firmamos en señal de conformidad:



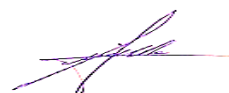
.....  
**Presidente**

**Dr. Juan Carlos Guiseppe Pier  
Ángelo Martino Samamé Castillo**




.....  
**Secretaria**

**M.Sc. Rosa Aurora Fernández  
Saavedra**



.....  
**Vocal**

**M.Sc. Yasmmy Fiorella Castañeda  
Vásquez**



.....  
**Asesor**

**M.Sc. Gerardo Gaspar Deza Malca**

\*Apellidos y nombres

Los valores son: Desaprobado menor que 14, Regular 14 – 15, Bueno 16 – 17, Muy Bueno 18– 19 y, Excelente 20 (art24)

**CONSTANCIA DE CONFORMIDAD Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS Y  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Lambayeque, 10 / octubre / 2021

**Señor**

**Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ**

**DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACEAC – UNPRG**

Por medio de la presente, nosotros los tesistas y en mi calidad de asesor, hacemos llegar la tesis, desarrollada por:

<b>Estudiante 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apellidos y nombres</li><li>• Código / Carrera profesional</li><li>• Celular y Correo electrónico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Damián Valdera José Raúl</li><li>• 020142340-G – Administración</li><li>• 958421448- jdamianva@unprg.edu.pe</li></ul>
<b>Estudiante2:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apellidos y nombres</li><li>• Código / Carrera profesional</li><li>• Celular y Correo electrónico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Urbina Zeña Elizabeth Dolores</li><li>• 020142238-H – Administración</li><li>• 968568156 – eurbinaz@unprg.edu.pe</li></ul>
<b>Título</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TÚCUME - 2020</b>
<b>N° y fecha del Decreto de aprobación del proyecto</b>	<b>DECRETO N.º 033 -2021-VIRTUAL- UNPRG- U.I./FACEAC FECHA: 27 DE MAYO DE 2021</b>
<b>Asesor (apellidos y Nombres)</b>	M.sc. Deza Malca Gerardo Gaspar

Damos fe, que la presente tesis:

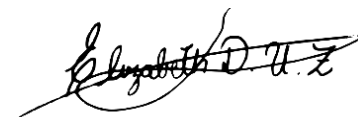
1. Es un documento original que cumple con los requisitos establecidos por la UNPRG.
2. Nuestra tesis es inédita y no se encuentra publicado, parcial ni totalmente, en ningún sitio, ni nacional ni internacional. Autorizamos a la UNPRG a publicarla.
3. No existen conflictos de intereses que puedan afectar el contenido, resultados o conclusiones de la tesis.
5. La tesis ha sido desarrollada y aprobada por los autores, bajo la dirección del asesor.



Damián Valdera, José Raúl



Deza Malca, Gerardo Gaspar



Urbina Zeña, Elizabeth Dolores

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por la vida y haber permitido cumplir nuestras metas, siempre guiándonos por el mejor camino, a nuestra Universidad, Facultad y Escuela Profesional de Administración por darnos la oportunidad a jóvenes como nosotros, formándonos como personas líderes para hacer frente a un mundo globalizado, dinámico e interconectado.

También, agradecemos al *M.Sc. Gerardo Gaspar Deza Malca* por su asesoría, esfuerzo, apoyo y dedicación en todo el proceso de la investigación.

De igual forma, agradecemos a la Municipalidad Distrital de Túcume, a las autoridades por permitirnos realizar esta investigación en su institución y a los trabajadores por su participación en la recopilación de la información.

**Elizabeth Dolores, José Raúl**

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres y hermanos por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera, por apoyarme en cada paso que he dado. En especial a mi abuelita Alejandrina Niño Prieto que sé que desde arriba me acompaña y está orgullosa de mí, viéndome lograr todas mis metas.  
¡Gracias!

### **Elizabeth Dolores**

A mis padres Carmen Damián y María Jesús Valdera, quienes han creído en mí siempre, por darme ejemplo de superación, humildad y sacrificio, y a mis hermanos por otorgarme todo su cariño y apoyo incondicional.

¡Gracias!

**José Raúl**

## Índice General

<b>Índice General .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Objeto De Estudio .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Contextualización del objeto de estudio .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II: Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Desempeño laboral .....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo III: Metodología Desarrollada .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Diseño Metodológico .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2. Población y Muestra.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales .....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo IV: Resultados y discusión .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Resultados .....</b>	<b>32</b>
4.1.1. Resultados de la cultura organizacional.....	32
4.1.2. Resultados del desempeño laboral.....	47
<b>4.2. Discusión .....</b>	<b>53</b>
4.2.1. Cultura Organizacional .....	53
4.2.2. Desempeño Laboral .....	55
<b>Capitulo V: Propuesta .....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Definición.....	10
<b>Tabla 2.</b> Características.....	11
<b>Tabla 3.</b> Niveles.....	12
<b>Tabla 4.</b> Funciones.....	13
<b>Tabla 5.</b> Subculturas organizacionales .....	14
<b>Tabla 6.</b> Tipos.....	15
<b>Tabla 7.</b> Aprendizaje.....	16
<b>Tabla 8.</b> Definición de desempeño Laboral .....	18
<b>Tabla 9.</b> Definición.....	19
<b>Tabla 10.</b> Objetivos.....	20
<b>Tabla 11.</b> Pasos.....	21
<b>Tabla 12.</b> Beneficios.....	22
<b>Tabla 13.</b> Dimensiones .....	24
<b>Tabla 14.</b> Métodos .....	25
<b>Tabla 15.</b> El diseño interior de la municipalidad es el adecuado para el desarrollo de mis actividades. ....	32
<b>Tabla 16.</b> El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo. ....	32
<b>Tabla 17.</b> El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación.....	33
<b>Tabla 18.</b> El lenguaje utilizado en la municipalidad es el adecuado para una buena comunicación. ....	33
<b>Tabla 19.</b> Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la municipalidad.....	34
<b>Tabla 20.</b> La municipalidad realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales. ....	34
<b>Tabla 21.</b> <i>Se transmite al personal nuevo, las historias, mitos o leyendas propias de la municipalidad.</i> .....	35
<b>Tabla 22.</b> La municipalidad recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas. ....	35
<b>Tabla 23.</b> Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la municipalidad. ....	36
<b>Tabla 24.</b> Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables.....	36
<b>Tabla 25.</b> El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la municipalidad. ....	37
<b>Tabla 26.</b> Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.....	37
<b>Tabla 27.</b> La información se comparte a tiempo y de forma transparente.....	38
<b>Tabla 28.</b> Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la municipalidad. ....	38
<b>Tabla 29.</b> Aquí las personas son muy colaboradoras.....	39
<b>Tabla 30.</b> Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios. ....	39
<b>Tabla 31.</b> El servicio brindado en la municipalidad satisface las necesidades de los usuarios.....	40
<b>Tabla 32.</b> Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe.....	40
<b>Tabla 33.</b> La municipalidad está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación. ....	41
<b>Tabla 34.</b> Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza. ....	41
<b>Tabla 35.</b> Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas. ....	42
<b>Tabla 36.</b> Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo. ....	42
<b>Tabla 37.</b> Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia. ....	43
<b>Tabla 38.</b> Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo. ....	43
<b>Tabla 39.</b> Aquí se asciende en forma justa por méritos. ....	44
<b>Tabla 40.</b> En la municipalidad no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad. ....	44
<b>Tabla 41.</b> Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.....	45
<b>Tabla 42.</b> Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.....	45
<b>Tabla 43.</b> Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje. ....	46
<b>Tabla 44.</b> Los jefes siempre cumplen sus promesas. ....	46
<b>Tabla 45.</b> Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.....	47
<b>Tabla 46.</b> Se cumplen las tareas asignadas en ausencia del jefe inmediato superior. ....	47
<b>Tabla 47.</b> Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo para superar las metas establecidas. ....	48
<b>Tabla 48.</b> Recibe motivación del jefe para desarrollar sus propias ideas. ....	48
<b>Tabla 49.</b> Recibe reconocimiento del jefe al desarrollar formas mejores de realizar las tareas. ....	49
<b>Tabla 50.</b> Es puntual en la entrega de trabajos que le asignan. ....	49

<b>Tabla 51.</b> Ha aprendido o existen cosas interesantes por aprender en el trabajo. ....	50
<b>Tabla 52.</b> Se siente parte del éxito y fracaso en su área de trabajo. ....	50
<b>Tabla 53.</b> Cuenta con iniciativa ante problemas o retos en su gestión laboral.....	51
<b>Tabla 54.</b> Considera al jefe como modelo de lo que se debe hacer. ....	51
<b>Tabla 55.</b> La municipalidad le brinda oportunidades para su desarrollo profesional.....	52
<b>Tabla 56.</b> Entre compañeros de trabajo existe: respeto, trato amable y cortés. ....	52
<b>Tabla 57.</b> Distribución de los ambientes.....	61
<b>Tabla 58.</b> Seminario-taller de liderazgo emocional.....	62
<b>Tabla 59.</b> Programa de comunicación organizacional.....	63
<b>Tabla 60.</b> Programa de reconocimiento. ....	64
<b>Tabla 61.</b> Propuesta de convenio interinstitucional con UNPRG .....	65
<b>Tabla 62.</b> Alpha de Cronbach de la Cultura Organizacional. ....	84
<b>Tabla 63.</b> Alpha de Cronbach del Desempeño Laboral .....	84
<b>Tabla 64.</b> Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral .....	85

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario de Cultura Organizacional .....	75
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario de Desempeño Laboral .....	77
<b>Anexo 3.</b> Operacionalización de Variables .....	78
<b>Anexo 4.</b> Procesamiento de datos - SPSS .....	79
<b>Anexo 5.</b> Confiabilidad y validez del instrumento .....	84
<b>Anexo 6.</b> Correlación de Pearson.....	85

## **Resumen**

El objetivo del estudio fue determinar la influencia que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume-2020. Tipo de investigación aplicada - propositiva, diseño no experimental y transversal. La población y muestra 117 trabajadores. La técnica fue la encuesta, la cual consta de dos cuestionarios: uno de cultura organizacional, de 31 ítems y otro de desempeño laboral, de 11 ítems, calificados con una escala tipo Likert, con cinco alternativas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, debidamente validados con un Alfa de Cronbach de 0.960 y 0.938 respectivamente. Se concluyó que, la cultura organizacional tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume. Esto queda demostrado a través del coeficiente de Pearson, igual a 0.395 y el nivel de significancia de 0,01.

***Palabras clave:*** cultura organizacional, desempeño laboral.

### **Abstract**

The objective of the study was to determine the influence that exists between the organizational culture and the work performance of the Workers of the District Municipality of Túcume-2020. Type of applied research - propositional, non-experimental and cross-sectional design. The population and shows 117 workers. The technique was the survey, which consists of two questionnaires: one on organizational culture, with 31 items and another on job performance, with 11 items, rated on a Likert-type scale, with five alternatives: never, almost never, sometimes, almost always and always, duly validated with a Cronbach's Alpha of 0.960 and 0.938 respectively. It was concluded that the organizational culture has a positive and significant influence on the work performance of the workers of the District Municipality of Tucume. This is demonstrated through the Pearson coefficient, equal to 0.395 and the significance level of 0.01.

Keywords: organizational culture, job performance.

## **Introducción**

Actualmente, vivimos en un entorno muy cambiante y turbulento, donde la cultura organizacional cobra gran valor para lograr y mantener un buen desempeño organizacional. En este contexto, la cultura organizacional es un sistema de supuestos, creencias, valores y hábitos aprendidos y compartidos por la organización y que la diferencian de las demás. Es una palanca poderosa que permite guiar la conducta de las personas. Por otra parte, el desempeño laboral es el desenvolvimiento de un trabajador cualquiera con respecto a un fin esperado en el puesto de trabajo. Es la expresión de la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, el cual es medible.

Por lo tanto, para lograr el éxito organizacional, las organizaciones deben dar respuesta a las exigencias que demanda el entorno actual. No obstante, existen organizaciones donde la situación del trabajador no es la adecuada, predominando la falta de identificación y de compromiso con los objetivos, mala distribución de los ambientes, escaso reconocimiento del trabajo, entre otros. Esto implica, que los directivos de las organizaciones comprendan que la diferenciación sostenible está en las personas, es decir, en los colaboradores, que son aquellos que influyen positivamente en el desempeño y productividad organizacional. Es por ello, que se les debe gestionar de una mejor manera, valorando y reconociendo los esfuerzos que realizan.

En esa perspectiva, la Municipalidad Distrital de Túcume vive una situación, en la que el esfuerzo del trabajador no se reconoce, la cual se ve reflejado en el incumplimiento de logros de metas y objetivos establecidos, desinterés por la actualización de documentos de gestión, e inexistencia de desarrollo personal y profesional; aunque la municipalidad brinda motivación y relativa estabilidad laboral a sus trabajadores, estos sienten que no son valorados.

Lo anterior nos conlleva a realizar la presente investigación: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume - 2020.

El problema quedó formulado como: ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume- 2020?

El objetivo general que se definió es: Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de

Túcume – 2020. y como objetivos específicos: Diagnosticar la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Túcume - 2020, analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume- 2020, identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume - 2020, y elaborar un plan de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume - 2020.

La investigación tuvo el objeto de retroalimentar la literatura y servir de apoyo para futuros estudios referentes a la cultura en instituciones públicas locales, además, servirá de información tanto a la Municipalidad Distrital de Túcume como a otras autoridades locales para tomar las medidas correctivas de ser necesario y así se logrará tener una cultura organizacional positiva y un mejor desempeño de los trabajadores, de tal manera que se brinde un mejor servicio a la ciudadanía en general.

La hipótesis fue: La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume – 2020.

El desarrollo del estudio comprende cinco capítulos:

El capítulo I: está relacionado al objeto de estudio, contextualización del objeto de estudio, características y manifestaciones del problema de investigación.

El capítulo II: presenta el marco teórico, antecedentes y bases teóricas relacionadas a las variables de estudio.

El capítulo III: hace referencia a la metodología desarrollada. El tipo de investigación es aplicada - propositiva, diseño no experimental y transversal. Asimismo, se detalla la población, la muestra, los métodos de investigación, las técnicas e instrumentos.

El capítulo IV: detalla los resultados y discusión, respondiendo en función a los objetivos planteados.

El capítulo V: presenta la propuesta: plan de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume.

Finalmente, se indica las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos correspondientes.

## Capítulo I: Objeto De Estudio

### 1.1. Contextualización del objeto de estudio

Los niveles del estado en el Perú son tres: gobierno nacional, regional y local. Este último, se refiere a los gobiernos locales, los cuales están conformados por: “las municipalidades provinciales y distritales, quienes son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Ley Orgánica de Municipalidades, 2020, Art. 1. p.4).

Las municipalidades tienen como misión:

*“Representar al vecindario y promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”* (Ley Orgánica de Municipalidades, 2020, Art. IV. p.4).

La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta: Por el concejo municipal, la alcaldía, y la administración municipal:

Donde el primero es el grupo de ciudadanos (alcalde y regidores), quienes ejercen funciones normativas y fiscalizadoras; el segundo es el órgano ejecutivo del gobierno local. Es decir, el alcalde, quien es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa; y el tercero, que está integrado por la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; que está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente, y los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local. (Ley Orgánica de Municipalidades, art. 5, 6, 28. p.4)

Cabe mencionar que, “la administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad” (Ley Orgánica de Municipalidades, art. 5, 6, 28. p.4).

El funcionario público es el que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. El servidor público puede desarrollar funciones como: directivo superior, ejecutivo, especialista, y



de apoyo. El empleado de confianza es quien desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. (Ley 28175, 2004).

La Municipalidad Distrital de Túcume, es un órgano de gobierno local ubicada en la provincia y departamento de Lambayeque. Fue fundada el 17 noviembre 1894 mediante Ley N°163: “Ley de la creación de la Municipalidad Distrital de Túcume”. El distrito comprende la capital distrital y 43 centros poblados, el cual cuenta con más de 21,847 ciudadanos, de los cuales 9,241 pertenecen a la población urbana y 12,606 a la población rural. (Municipalidad Distrital de Túcume, 2019)

La Municipalidad Distrital de Túcume está integrada por 117 trabajadores, entre gerentes, jefes, asistentes, auxiliares, secretarias y obreros. Todos ellos fueron nuestra población de estudio, de los cuales sólo se pudo encuestar a 99 trabajadores.

Los principios éticos de los trabajadores de la municipalidad son: “el respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, y lealtad al estado de derecho”. (Ley del Código de Ética de la Función Pública, 2002).

La municipalidad cuenta con oficinas que no generan motivación decorativa, es decir, no cuentan con los colores de las paredes adecuados, cuadros murales, frases inspiradoras o adornos; y algunas no tienen muy buena iluminación, esto no ayuda a elevar la productividad de los trabajadores. A los trabajadores se les exige que realicen adecuadamente sus actividades, pero muchas veces estos lo hacen sólo por cumplir, es decir, son ineficientes, ya que no existen indicadores para evaluar su desempeño. Asimismo, no existe un uniforme oficial de la institución. Por otro lado, de las pocas computadoras que usan, 1 de cada 5, se encuentra en mal estado, lo que dificulta el desarrollo de sus tareas diarias, conllevando a la baja productividad de los mismos.

La mayoría de trabajadores reciben un buen trato por parte de la municipalidad, sin embargo, los más antiguos no se sienten satisfechos por el trato que reciben de la actual gestión, debido a su alta rotación, vulneración de sus derechos y falta de reconocimiento por su desempeño laboral.

En el plan estratégico de la Municipalidad, se indica que los valores que se deben practicar son: el respeto, el trabajo en equipo, y la honestidad. Sin embargo, los directivos no

dan a conocer cuáles son los valores, visión, misión y los objetivos que se debe alcanzar como institución, lo que incide en el poco compromiso por parte de los trabajadores. Aunque los jefes de áreas tratan de motivar a sus subordinados en sus labores, estos no son reconocidos por parte de la institución.

Uno de los supuestos que también se practica en la municipalidad es: “esa no es mi función, es de fulano, que venga fulano para que lo atienda”. Es posible que los trabajadores piensen que, por el hecho de ser contratados para un determinado puesto de trabajo, deben cumplir únicamente con sus funciones. No existe compañerismo ni colaboración, lo que incide en los resultados y funcionamiento de la institución.

## **1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación**

Desde la década 80, la cultura organizacional, ha sido un tema muy discutido por varios investigadores, y muchas veces confundido con el concepto de clima organizacional por las organizaciones. Sin embargo, aún no se ha llegado a un consenso en cuanto a su definición, objetivos y métodos de investigación. En conclusión, la cultura organizacional es un sistema de supuestos, creencias, valores y hábitos aprendidos y compartidos por la organización y que la diferencian de las demás. (Schein, 1988; Fischman, 2009; Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2007).

Actualmente, vivimos en un entorno muy cambiante y turbulento, donde la cultura organizacional cobra gran valor para lograr y mantener un buen desempeño organizacional. Así pues, (Chiavenato, 2000) indica que “El desempeño, como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la organización individual para presentarse los objetivos”. (p. 359)

Asimismo, Mohammed et al., (2016) afirma: La evidencia de los estudios previos ha demostrado que el éxito del desempeño organizacional depende del alcance de su compromiso con las prácticas de gestión de la calidad, el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional. (p.406)

Existen investigaciones donde se ha estudiado a la cultura organizacional y el desempeño laboral:

Bustillos (2016) Tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, Provincia

De Chimborazo”, Ecuador. El objetivo fue. “Determinar como el Clima Organizacional puede incidir en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A.”; Para ello se utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo; investigación descriptiva, aplicada y correlacional. El instrumento fue un cuestionario conformado por 11 preguntas cerradas, basadas en las categorías para el análisis de clima laboral de Litwin y Stringer (1968); el estudio contó con un universo de 10 personas, al ser pequeño se tomó como muestra el universo. Utilizó el Método t de Student, cuyo resultado es 8, siendo mayor que el t-estadística (6.3137). Se concluye que el desempeño es influenciado por el clima organizacional, consecuencia de un ambiente insatisfactorio presente en la organización, al que tiene efecto en el actuar de cada trabajador, los cuales, según sus percepciones, condicionan sus niveles de rendimiento laboral y motivación, limitando la efectividad y éxito organizacional.

Díaz (2019). Tesis. “Cultura Organizacional Y Desempeño Laboral de los empleados de Instituciones de Educación Media Superior En Los Municipios De Bochil Y Jitotol, Chiapas, México”. El objetivo fue. “Determinar si el grado de cultura organizacional es predictor del desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México”. Investigación cuantitativa, descriptiva – explicativa y transversal. Población 127 empleados, muestra 95. La técnica usada fue la encuesta, la cual consta de 2 cuestionarios, uno de cultura organizacional, de 15 ítems, con confiabilidad de 0.871; y otro de desempeño laboral, de 20 ítems, con confiabilidad de 0.726. Se concluye que “existe una influencia lineal positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de dichas instituciones”.

Jiménez (2018) Tesis. “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno”, Perú. El objetivo fue. “Determinar de qué forma la cultura organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2018”. Se usó el método hipotético - deductivo. El enfoque fue cuantitativo, explicativo y de diseño no experimental. La población y muestra fue 32 trabajadores administrativos. Técnica la encuesta, se utilizó 2 cuestionarios, uno para la variable desempeño laboral, estructurado por 7 ítems, con respuestas múltiples, y otro para la variable cultura organizacional estructurado por 20 ítems, con escala tipo Likert. Se utilizó la prueba estadística de Chi – cuadrado. Encontrándose que, existe un nivel alto de significancia entre las variables. El 43,8% de los trabajadores afirman que “los jefes de área mantienen un estilo de liderazgo organizacional autoritario

deficiente”. Además, el 50% de los trabajadores afirman que tanto asistentes como jefes de área mantienen un ambiente desagradable. Y el 53.1% de los trabajadores afirman que “las relaciones que establecen con sus compañeros de otras oficinas son desagradables”. Finalmente, se demostró que, la cultura organizacional influye en el desempeño laboral.

De Lama (2016) Tesis. “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura”, Perú. El objetivo fue. “Demostrar que la cultura organizacional incide y está relacionado con el desempeño de la gestión del personal en el Gobierno Regional de Piura”. Se usó el método deductivo. La población y muestra fue de 1019 trabajadores. Las técnicas utilizadas fue cuestionarios, documentaria, internet, y entrevistas de profundidad. Los resultados muestran que existe una cultura organizacional débil, los trabajadores no están identificados, existe mala distribución de ambientes y clima laboral inadecuado. Y todo esto se traduce en un mal servicio que reciben los ciudadanos. Además, se concluye que, sin que sus altos funcionarios se den cuenta, los trabajadores se enfocan en sus aspectos individualistas y remunerativos. “La implementación de un plan de mejora continua permitirá identificación, valoración, preparación necesaria, mejora de métodos de trabajo, oportunidad de crecer, trato justo y bienestar familiar”. Una vez logrado este propósito, se establecerá una conexión con la ciudadanía, siendo el objetivo primordial promover el desarrollo regional a través de la inversión pública y privada, así como del empleo.

Zerpa (2016) Tesis. “Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016”, Perú. El objetivo fue. “Identificar la relación que existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016”. Tipo de investigación aplicada, descriptiva correlacional, de diseño transversal no experimental. La población y muestra fue de 102 trabajadores, 15 jefes de área y 87 servidores públicos. Las técnicas fueron la encuesta y la ficha de evaluación. Se utilizó dos instrumentos: un cuestionario de cultura organizacional adaptado de (Denison, 2001), validado con Alfa de Cronbach (igual a 0,867) y otro para desempeño laboral con una escala gráfica adaptado de (Chiavenato, 2009). Asimismo, se usó el método de la correlación de Rho Spearman. Se concluye que “existe una correlación positiva muy baja de 0.073 entre las variables de estudio; a mejor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los trabajadores”. Asimismo, existe una cultura débil (61%) y desempeño laboral regular (50.95%).

Gonzales y Capuñay (2018) Tesis. “Influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque, 2015”, “Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”. El objetivo fue. “Determinar cómo influye la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque”. Se usó el método deductivo, inductivo y analítico. La investigación fue descriptiva – causal, de diseño no experimental y transversal. La población y muestra fue 69 personas (16 jefes y directivos y 53 administrativos), siendo la muestra igual al universo, a la que se aplicó la técnica de encuesta y dos cuestionarios: uno de cultura organizacional, de 31 preguntas y otro de desempeño laboral, de 16 preguntas. Se encontró que “la cultura organizacional del Hospital se caracteriza por supuestos que inciden en el logro de metas y el desempeño de los trabajadores”. Concluyendo que “la cultura organizacional existente del Hospital tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y que esta influencia es negativa”.

Salazar (2018) Tesis. “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo”. El objetivo fue. “Determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo en el 1° semestre del 2015”. Tipo de investigación descriptiva – correlacional, transversal, y con diseño no experimental. Población y muestra estuvo conformada por 50 trabajadores. La técnica fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario, estructurado por 27 ítems para cultura organizacional, con escala tipo Likert, y validado con Alfa de Cronbach (igual a 0.942); y para Desempeño Laboral, se presentan los datos obtenidos por la empresa, proporcionados en colaboración con la alta dirección. Se concluye que, “el 50% de los trabajadores considera favorable la cultura organizacional de la empresa”. En lo que respecta a su desempeño laboral, el 86% logra una calificación regular. Se utilizó la prueba de hipótesis Chi cuadrado, comprobando que, “la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de control de Rpm Perú de la empresa”. Cabe recalcar que “las variables de estudio son factores claves que determinan la competitividad de una organización en su entorno. Cualquier alteración de ambas, afecta el clima laboral y la satisfacción de los que la conforman”.

Figueroa y Monsalve (2018) Tesis. “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG - CDSP 338 Luminares Del Mundo - La Victoria”, Chiclayo. El objetivo fue. “Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG en mención”. Enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal, prospectivo, y con diseño no experimental. La población y muestra fue de 21 trabajadores. La técnica fue la encuesta, el instrumento el cuestionario, el cual consta de 35 preguntas para clima organizacional, y 7 preguntas para el desempeño laboral, calificado con escala tipo Likert, y validado con Alfa de Cronbach (igual a 0,944). Encontrándose que, “existe un grado de correlación muy fuerte, dado que la significancia es 0.000 menor que 0.05 y la correlación de Pearson igual a 0.741, es decir, cuanto mejor es el clima organizacional, mejor es el desempeño laboral”. Por lo tanto, se concluye que “existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la entidad”.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Cultura Organizacional

#### 2.1.1. Definición

**Tabla 1.**

*Definición*

Autor/ año	Definición	Similitudes	Diferencias
Schein (2004)	“La cultura organizacional es un patrón de supuestos esenciales compartidos, aprendidos y válidos por los miembros de una organización, que permiten resolver sus problemas de adaptación y guiar el comportamiento organizacional”.	La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, y hábitos, aprendidos y compartidos por los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.	Es un modelo de presunciones básicas. Son la forma correcta de percibir, pensar y resolver problemas.
Chiavenato (2009)	“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”.		Refleja la mentalidad de una organización.
Fischman (2009)	“La cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias”.		Es un conjunto de supuestos y creencias aprendidas.
Hellriegel y Slocum (2009)	“La cultura organizacional se define como un conjunto de valores, creencias y actitudes adoptadas y compartidas por sus integrantes”.		Es un conjunto de valores y costumbres.
Robbins y Judge (2009)	“La cultura organizacional es el conjunto de significados claves construidos, compartidos y valorados por los integrantes de una organización, el cual hace única a una organización”.		Es un conjunto de significados claves que la organización valora.
Robbins & Coulter (2014)	“La cultura organizacional se define como los principios, valores y costumbres compartidas por sus integrantes, el cual guía y distingue a una organización”.		Son los principios y costumbres de hacer las cosas.

**Análisis:** La cultura organizacional es un sistema de significados, supuestos, creencias, valores y hábitos aprendidos y compartidos por los integrantes de una organización y que la diferencian de las demás.

**Fuente:** (Robbins y Coulter, 2014; Robbins y Judge, 2009; Hellriegel & Slocum, 2009; Fischman, 2009; Chiavenato, 2009; Schein, 2004)

**Elaboración:** Propia

## 2.1.2. Características

**Tabla 2.***Características*

Autor/ año	Características	Definición
Chiavenato (2007)	1.Regularidad en los comportamientos observados	Formas de comunicación y conducta entre los miembros de una entidad, por ejemplo, su lenguaje, términos y rituales comunes.
	2.Normas	Son guías prácticas de dirección y conducta para hacer las cosas.
	3.Valores predominantes	Son aquellos que defiende la organización, y se espera que todos sus integrantes lo compartan para lograr sus objetivos propuestos.
	4.Filosofía	Son políticas que fortalecen las creencias acerca de cómo tratar a los trabajadores y clientes para lograr los resultados esperados.
	5.Reglas	Son principios que permiten alinear el comportamiento de los trabajadores en una organización, por lo cual estos deben aprenderlas.
	6.Clima organizacional.	Es la forma de cómo los miembros perciben en ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo, interacciones, el trato entre miembros, con los clientes, proveedores y entre otras prácticas dentro de la organización.
Chiavenato (2009)	• La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor que permite determinar el éxito o fracaso de una organización.</li> <li>• Puede ser flexible o rígida.</li> <li>• Su parte más visible es la más fácil de cambiar, por ejemplo, los patrones y tipos de comportamientos.</li> <li>• Su parte invisible es la más difícil de cambiar, por ejemplo, los supuestos y los valores compartidos.</li> <li>• Permite mejorar el desempeño de la organización.</li> </ul>
	• Puede ser flexible y potenciar la organización	
	• Puede ser rígida y dificultar su desarrollo	
	• Tiene un nivel visible	
	• Tiene un nivel invisible	
	• Genera un efecto positivo en el desempeño de la organización	
Robbins y Judge (2009)	1. Innovación y aceptación de riesgos	Esfuerzo que hacen los directivos para que los colaboradores tengan la iniciativa de proponer y hacer algo mejor.
	2. Atención al detalle	Grado de especificidad y análisis que se espera de los colaboradores.
	3. Orientación a resultados	Enfoque en la administración por resultados y no en los procedimientos para lograrlos.
	4. Orientación a la gente	Enfoque en la dirección de personas.
	5. Orientación a los equipos	Grado de planificación y organización para el trabajo en equipo.
	6. Agresividad	Grado de agresividad y capacidad de las personas para hacer algo.
	7. Estabilidad	Grado en que se mantiene el status que, de los procedimientos organizacionales, sin considerar los cambios del entorno.

**Fuente:** (Chiavenato, 2009; Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2007)

**Elaboración:** Propia.



## 2.1.3. Niveles

**Tabla 3.***Niveles*

<b>Autor/ año</b>	<b>Niveles</b>	<b>Análisis</b>
Chiavenato (2009)	1. Los artefactos.	Son las cosas que manifiestan la cultura organizacional de forma visual, auditiva o perceptiva.
	2. Los valores compartidos	Son aquellos valores tienen mucha importancia para las personas y se justifican en su forma de hacer las cosas.
	3. Los supuestos básicos	Son las creencias conscientes o inconscientes de las personas.
Fischman (2009)	1) Los artefactos	Son todo aquello que se puede observar, oír y sentir dentro de una organización.
	2) Los valores	Son creencias definidas por la alta gerencia, que pueden o no ser practicados por los integrantes de la organización.
	3) Supuestos compartidos	Son creencias que los miembros de una organización consideran correctas o válidas, es decir, describen la realidad de las cosas.
Hellriegel y Slocum (2009)	1. La filosofía y los supuestos compartidos	Conjunto de creencias basadas en la realidad de las cosas.
	2. Los valores culturales de la organización	Conjunto de creencias en las que las personas diferencian lo que está bien de lo que está mal.
	3. Las conductas compartidas	Son lineamientos que permiten adecuar las formas de comportamiento.
	4. Los símbolos	Son un conjunto de significados que representan a una cultura en particular.

**Fuente:** (Hellriegel & Slocum, 2009; Fischman, 2009; Chiavenato, 2009)**Elaboración:** propia

## 2.1.4. Funciones

**Tabla 4.***Funciones*

<b>Autor/ año</b>	<b>Funciones</b>	<b>Análisis</b>
Robbins y Judge (2009)	1° Define fronteras, genera diferenciación entre la organización y el resto.	Primero, definir fronteras, es decir, crear diferencias únicas entre una y otra organización.
	2° Brinda un sentido de pertenencia al personal; incentiva el compromiso con algo más allá que el beneficio personal.	Segundo, transmitir sentido de identidad, es decir, hacer que los miembros se sientan identificados con la organización.
	3° Incentiva el compromiso con algo más allá que el beneficio individual.	Tercero, facilitar la generación de compromiso, es decir, equilibrar los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.
	4° Incentiva la estabilidad del sistema social.	
	Por ello podemos decir que el pegamento social que mantiene unida a la organización es su cultura, gracias a estándares adecuados del actuar y hablar del personal.	Cuarto, garantizar la estabilidad del sistema social, es decir, establecer un sistema de significados y formas de hacer las cosas para la organización.
	5° Es el mecanismo que controla, orienta, guía y conforma el comportamiento y las actitudes del personal.	Quinto, servir como un mecanismo lógico y de control, que permita guiar y unificar las formas de actuar y comportarse de los trabajadores.

**Fuente:** (Robbins & Judge, 2009)**Elaboración:** propia

## 2.1.5. Subculturas organizacionales

**Tabla 5.***Subculturas organizacionales*

Autor/ año	Subculturas	Similitudes	Diferencias
Schein (1999)	El papel del líder en la evolución de la cultura se complica por el hecho de que, a medida que las organizaciones crecen y maduran, no solo desarrollan sus propias culturas, sino que también se diferencian en muchas subculturas basadas en ocupaciones, líneas de productos, funciones, geografías y escalones en la jerarquía. En algunas organizaciones, las subculturas son tan fuertes o más fuertes que la cultura organizacional. Por lo tanto, los líderes no sólo deben comprender consecuencias culturales de las muchas formas en que las organizaciones se diferencian, sino, lo más importante es que deben alinearse las diversas subculturas que se han creado hacia un objeto social común.	Las subculturas se generan en las diferentes áreas, departamentos y/o separación geográfica de la organización.	Para Schein (1999), las subculturas están basadas en ocupaciones, líneas de productos, funciones, geografías y escalones en la jerarquía. Las subculturas creadas, deben alinearse hacia un objeto social común.
Fischman (2009)	En las diversas áreas de las organizaciones existen subculturas con supuestos diferentes; aunque, comparten ciertos supuestos de la organización, es probable hallar supuestos muy distintos en las diferentes áreas. Tal es así que, si la organización no desarrolla una cultura de manera activa, cada área termina instalando sus propias creencias, lo que hace muy difícil que la organización alcance sus objetivos. Por el contrario, si la organización trabaja activamente la cultura, instala supuestos compartidos en sus áreas, de modo que alcanza una unidad de creencias que la integran y ayude a competir.	Las subculturas deben alinearse hacia un objeto social común.	Para Fischman (2009), las subculturas están conformadas por las distintas áreas de la organización que comparten supuestos diferentes.
Robbins y Judge (2009)	Las subculturas están definidas por las diferentes áreas, departamentos y separación geográfica de una organización, las cuales normalmente se desarrollan en organizaciones grandes para manifestar problemas, preocupaciones y experiencias comunes que enfrentan los integrantes.		Para que la organización alcance una unidad de creencias debe instalar supuestos compartidos en todas las áreas, de tal modo que la integren y ayude a competir. Para Robbins & Judge (2009), las subculturas están definidas por las áreas, departamentos y separación geográfica de una organización.

Análisis: Las subculturas organizacionales son supuestos y/o creencias compartidas que se generan en las diferentes áreas, oficinas, departamentos o separación geográfica de la organización. Las subculturas deben alinearse hacia un objeto social común.

**Fuente:** (Robbins & Judge, 2009; Fischman, 2009; Schein, 1999)

**Elaboración:** Propia

## 2.1.6. Tipos

**Tabla 6.***Tipos*

Autor/ año	Tipos	Análisis
Chiavenato (2009)	1. Las culturas conservadoras	Las culturas conservadoras son aquellas organizaciones que se caracterizan por su rigidez y el conservadurismo; es decir, mantienen su statu quo a lo largo del tiempo, sin considerar los cambios de entorno.
	2. Las culturas adaptables	Las culturas adaptables son aquellas organizaciones que se caracterizan por su flexibilidad, creatividad, innovación y cambio, es decir, desarrollan una gestión de mejora continua.
Hellriegel y Slocum (2009)	1. Cultura burocrática	Una cultura burocrática es aquella entidad que se caracteriza por su rigidez y el status quo.
	2. Cultura de clan	Una cultura de clan es aquella entidad que se caracteriza por el alto compromiso organizacional.
	3. Cultura emprendedora	Una cultura emprendedora es aquella organización que se caracteriza por su creatividad e iniciativa para crear o hacer cosas nuevas acorde a las necesidades del entorno.
	4. Cultura de mercado	Una cultura de mercado es aquella organización con orientación al mercado, y se caracteriza por su logro óptimo de objetivos y metas establecidas.
Robbins y Coulter (2014)	1. Culturas fuertes.	Las culturas fuertes son aquellas que generan un mayor impacto en el comportamiento de los empleados y, por ende, en la gestión organizacional; esto es debido a la consistencia que existe entre los valores, interacciones, identificación y compromiso organizacional.
	2. Culturas débiles	Las culturas débiles son aquellas que generan un menor impacto en el comportamiento de los empleados, debido a que existe poca coherencia entre los valores, información, conocimientos, identificación y compromiso con los objetivos organizacionales.

**Fuente:** (Robbins & Coulter, 2014; Hellriegel & Slocum, 2009; Chiavenato, 2009)

**Elaboración:** propia

## 2.1.7. Aprendizaje

**Tabla 7.***Aprendizaje*

Autor/ año	Aprendizaje	Análisis
Schein (1999)	<b>Etapas 1.</b> Descongelación: crear la motivación para cambiar.	Se refiere al proceso para desaprender conceptos antiguos o arraigados que en la actualidad ya no satisfacen las necesidades ni contribuyen al desarrollo organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfirmación</li> <li>• Creación de ansiedad o culpa de supervivencia.</li> <li>• Creación de seguridad psicológica para superar la ansiedad del aprendizaje.</li> </ul>	
	<b>Etapas 2.</b> Aprender nuevos conceptos, nuevos significados para los antiguos conceptos y nuevos estándares de juicio.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imitación e identificación con modelos a seguir.</li> <li>• Escaneo en busca de soluciones y aprendizaje de prueba y error.</li> </ul>	Es el proceso para aprender conceptos nuevos, formas nuevas de hacer las cosas para adaptarnos a las nuevas necesidades del entorno organizacional.
Chiavenato (2009)	<b>Etapas 3.</b> Recongelación: internalización de nuevos conceptos, significados, y estándares.	Es el proceso por el cual las personas se identifican y se comprometen con los nuevos hábitos, metas y objetivos de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación al autoconcepto e identidad.</li> <li>• Incorporación a relaciones continuas.</li> </ul>	
	1. Historias	
	2. Rituales y ceremonias	Son narraciones o relatos breves de acontecimientos valiosos para la organización.
		Son una serie de acciones repetitivas que contribuyen a socializar y mejorar el comportamiento del personal.

Hellriegel y Slocum (2009)	3. Símbolos materiales	Son aspectos del lenguaje no verbal que explican el grado de diferenciación entre los integrantes y el tipo de comportamiento que espera la organización
	4. Lenguaje	Es una manera de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura organizacional, en la cual la estos aceptan la cultura y la defienden.
	1. Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse	Son los tipos de lenguaje común que manejan los miembros de una organización.
	2. Las normas	Son las guías prácticas que dirigen a los miembros de una organización.
	3. Los valores dominantes en la organización	Son aquellos valores significativos para la organización.
	4. La filosofía	Es aquella que permite tomar decisiones adecuadas a la gerencia.
Robbins y Coulter (2014)	5. Las reglas del juego	Son aquellas reglas que los colaboradores deben manejar.
	6. El clima o la sensación	Es la manera como los integrantes de una organización perciben el ambiente y el trato con los grupos de interés.
	1. Anécdotas	Son cuentos o relatos breves de acontecimientos significativos para la organización.
	2. Rituales	Son una serie de acciones repetitivas que contribuyen a mejorar el comportamiento del personal.
	3. Objetos y símbolos materiales	Son aspectos claves de la comunicación no verbal que expresan el grado de importancia entre los integrantes y el tipo de comportamiento que se consideran correctos en la organización.
	4. Lenguaje	Es una forma de identificar a los integrantes de una cultura organizacional, en la cual estos aceptan y ayudan a preservar la cultura.

**Fuente:** (Robbins & Coulter, 2014; Hellriegel & Slocum, 2009; Chiavenato, 2009; Schein, 1999)

**Elaboración:** propia

## 2.2. Desempeño laboral

### 2.2.1. Definición

**Tabla 8.**

#### *Definición de desempeño Laboral*

Autor/ año	Definición	Análisis	Similitudes	Diferencias
Stoner y Freeman (1994)	“El desempeño laboral es la forma como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para lograr metas comunes, sujeto a las reglas básicas previamente establecidas”	El autor analiza que el desempeño laboral nace de la sinergia de los trabajadores para lograr los objetivos comunes de su área y la normativa de la organización.	Presenta similitud con Robbins & Clouter porque la organización controla el trabajo a través de elementos pre establecidos en el puesto de trabajo.	Presenta diferencias con Robbins & Clouter, y Chiavenato; ya que estos autores se enfocan más en el punto de vista de la organización.
Faria (1995)	“El desempeño es el resultado del comportamiento de los trabajadores con respecto al contenido de su puesto, sus funciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre ellos y la empresa”	Considera que el desempeño nace de la interacción del empleado y el control que la empresa ejerce basada en el perfil de su cargo.	Podemos observar que presenta similitud con Franklin, E., & Krieger, y Chiavenato ya que consideran la actitud y comportamiento del trabajador en la organización.	Se diferencia de los demás autores porque hace énfasis en el perfil del puesto de trabajo y la función reguladora/mediadora de la organización entre esta y el trabajador.
Chiavenato (2000)	“el desempeño, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”	Aquí el autor se centra en el comportamiento de los evaluados y cómo este afecta el logro de las metas de la organización.	Podemos observar que presenta similitud con Franklin, E., & Krieger, y Faria ya que consideran la actitud y comportamiento del trabajador en la organización.	Presenta diferencias con Robbins & Coulter, y Stoner; ya que estos autores se enfocan más en el punto de vista de la organización.
Franklin y Krieger (2012)	“el desempeño es el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales”	Aquí se considera que el personal es visto como colaboradores que aportan al cumplimiento de los objetivos planteados en la organización.	Podemos observar que presenta similitud con Chiavenato, y Faria ya que consideran la actitud y comportamiento del trabajador en la organización.	Presenta diferencias con los autores porque se centra en evaluar las acciones del trabajador como aporte en el logro de los objetivos organizacionales, y no en el trabajador como tal.
Robbins y Coulter (2014)	“las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizaba las tareas y estas incluyen una descripción de los puestos”	Aquí se presenta una observación directa del empleado mientras realiza sus funciones y el perfil del puesto.	Presenta similitud con Stoner porque la organización controla el trabajo a través de elementos pre establecidos en el puesto de trabajo.	Presenta diferencias con Chiavenato, y Stoner; ya que estos autores se enfocan más en el punto de vista de la organización.

**Conclusión:** El desempeño es el desenvolvimiento de un trabajador cualquiera con respecto a un fin esperado en el puesto de trabajo; también como decir que es la expresión de la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, el cual es medible.

**Fuente:** (Robbins y Coulter, 2014; Franklin & Krieger, 2012; Chiavenato, 2000; Faria, 1995; Stoner & Freeman, 1994).

**Elaboración:** Propia

## 2.2.2. Evaluación del desempeño

**Tabla 9.***Definición*

Autor/ año	Definición	Análisis	Similitudes	Diferencias
Harper y Lynch (1992)	“Es un método que tiene como objetivo evaluar, de la forma más sistemática y objetiva, el desempeño de los empleados de una organización”	Considera que la evaluación se realiza sobre un registro histórico de lo ejecutado en la organización por los trabajadores.	Tiene similitud con Chiavenato, y Mondy al tratarlo como una sistematización de procesos.	Se diferencia con respecto a otros autores en que se centra más en la sistematización de los procesos que en el personal en sí.
Chiavenato (2000)	“Es un proceso sistemático de cómo cada individuo actúa en su trabajo y su potencial de desarrollo futuro”	Habla de la sistematización, lo que conlleva estandarización y procesos que están sujetos a la mejora continua.	Tiene similitud con Harper y Lynch, y Mondy al tratarlo como una sistematización de procesos.	Se diferencia con respecto a otros autores en que se centra más en la sistematización de los procesos que en el personal en sí.
Alles (2002)	“Es una herramienta de gestión e inspección para los trabajadores, aunque tiene como principales objetivos el cambio personal y laboral de los empleados que permite mejorar los resultados de una organización”	Se perfila como un instrumento para la administración y control del trabajador, respecto a su trabajo y los objetivos planteados por la organización.	Tiene similitud con, Gómez, Balkin, & Cardy, ya que lo ven medio para administrar y supervisar el rendimiento de los trabajadores.	Se diferencia con otros autores ya que se centra la gestión del trabajador dentro de sus labores, y como estas afectan los resultados de la organización.
Gómez, Balkin, y Cardy (2008)	“Consiste en identificar, medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa”	Instrumento perfilado para el desarrollo de indicadores que sirven como punto de comparación entre lo planteado a la organización y lo realizado por el trabajador.	Tiene similitud con, Alles, ya que lo ven medio para administrar y supervisar el rendimiento de los trabajadores.	Se diferencia con otros autores ya que se centra en el rendimiento del trabajador y como mejorarlo.
Mondy (2010)	“es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”.	Instrumento formal de la organización (registrada dentro de sus documentos de gestión) que sirve de guía y evaluador de las tareas ejecutadas por el trabajador.	Tiene similitud con Harper y Lynch, y Chiavenato al tratarlo como una sistematización de procesos.	Se diferencia con otros autores ya que se centra en la gestión del trabajador dentro de sus labores.

**Conclusión:** La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que busca cuantificar elementos cuantitativos y cualitativos del grado de eficacia del personal de la ejecución de sus actividades y responsabilidades en los puestos que ocupa.

**Fuente:** (Mondy, 2010; Gómez, Balkin, y Cardy, 2008; Alles 2002; Chiavenato, 2000; Harper y Lynch 1992).

**Elaboración:** Propia



### 2.2.3. Objetivos

Chiavenato (2011) explica que “es un instrumento, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la entidad”. (p.247)

(Ver tabla 10).

#### **Tabla 10.**

##### *Objetivos*

Autor/ año	Objetivos	Análisis
Chiavenato (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idoneidad del personal para el cargo.</li> <li>▪ Capacitación.</li> <li>▪ Promociones.</li> <li>▪ Incentivos salariales para un buen desempeño.</li> <li>▪ Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.</li> <li>▪ Desarrollo personal del trabajador.</li> <li>▪ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.</li> <li>▪ Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.</li> </ul>	<p>Considerando los objetivos que Chiavenato toma en la Evaluación de Desempeño podemos hablar que lo presenta como una herramienta para desarrollar un trabajador idóneo para el puesto de trabajo, el cual es perfilado con el transcurso del tiempo, permitiendo alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales del trabajador.</p>

**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

**Elaboración:** propia

#### 2.2.4. Pasos para una Evaluación del Desempeño Laboral

**Tabla 11.**

*Pasos*

<b>Autor/año</b>	<b>Pasos</b>	<b>Análisis</b>	<b>Conclusión</b>
Alles (2002)	Definir el puesto	Lo que se busca es la definir y delimitar el trabajo a realizarse en el puesto.	
	Evaluar el desempeño en función del puesto	Se busca que el subordinado considere su trabajo siempre considerando el resultado esperado (estándar) con su labor real.	Podemos observar que Alles busca que el proceso de evaluación tenga los procesos o pasos necesario para optimizar tanto el
	Retroalimentación	Se busca brindar una guía objetiva al subordinado buscando la mejora de su trabajo.	trabajo como el trabajador.

**Fuente:** Alles (2002)

**Elaboración:** propia

## 2.2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

**Tabla 12.***Beneficios*

Autor/ año	Beneficios	Comentario
Chiavenato (2011)	<b>Beneficios para el jefe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El beneficio está en la objetividad de la evaluación a través de parámetros predefinidos, facilitando la evaluación</li> <li>▪ Al evaluar se tienen resultados los cuales son base para la mejora del desempeño.</li> <li>▪ Facilita la comprensión de la necesidad de aplicar una evaluación entre los trabajadores desde un punto de vista objetivo.</li> </ul>	Consideramos que la evaluación del desempeño es muy útil para el personal que supervisa y ocupa un puesto en el cual tiene subordinados para mantener un control adecuado del trabajo realizado por sus subordinados.
	<b>Beneficios para el subordinado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que el trabajador comprenda cómo es evaluado le permite que el mismo se evalúe y autocorrija, permitiendo un mejor desempeño.</li> <li>▪ Al conocer lo que el jefe espera de nosotros podemos alinearnos mejor con sus acciones y estrategias para alcanzar los objetivos del área.</li> </ul>	El principal beneficio que el empleado tiene con la evaluación de desempeño es la oportunidad de mejorar y perfeccionarse en su trabajo, sin contar la posibilidad de una promoción en su carrera.

- 
- Ayuda a comprender los métodos o instrumentos de evaluación en su desempeño.

**Beneficios para la organización:**

- La evaluación permite mejorar el recurso humano de la organización y así esta pueda conocer la contribución de cada personal.
- A través de la evaluación se identifican las necesidades del personal respecto al puesto de trabajo desempeñado.
- La evaluación permite enfocar mejor los recursos de la organización en el personal al brindar un adecuado estímulo según la necesidad y productividad del mismo.

El principal beneficio es el desarrollo de indicadores y procedimientos que permitan evaluar al personal en sus diferentes puestos, así como identificar cuando es necesario actualizar o capacitar a dicho personal.

---

**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

**Elaboración:** propia

### 2.2.6. Dimensiones del Desempeño Laboral

**Tabla 13.**

*Dimensiones*

Autor/año	Dimensiones	Definición
Juárez (2018)	Innovación	Es el proceso que permite quebrar rutinas, paradigmas, esquemas al fomentar la participación y compromiso. Es paralela a la creatividad, para esto es importante crear espacios en la organización que faciliten las conexiones entre los trabajadores para que comprendan mejor a la organización y saber que innovar. Indicador: actitud mental que busca la mejora continua y así ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.
	Satisfacción	Es la sensación por el cual “se hace un esfuerzo conscientemente”, se espera que cada empleado esté satisfecho con su trabajo, convirtiéndose así en un indicador del desempeño laboral. Por eso la satisfacción en el trabajo es hoy muy importante. La satisfacción laboral se puede definir como: la actitud que asume el trabajador al expresar sus actitudes, sentimientos, comportamientos y estados de ánimo en el trabajo, sus propios sentimientos en relación con la actividad laboral. Indicadores: identificación y grado de compromiso con el trabajo, identificación y satisfacción en el trabajo con la organización.
	Eficiencia	Capacidad para alcanzar un resultado a través del uso de medios a su alcance. Se define como método de operar con menos recursos para alcanzar un objetivo ya sea este individual o grupal. Criterio de evaluación de desempeño laboral que comprueba lo útil que puede ser un individuo o método para una organización. Indicador: cumplimiento de objetivos.
	Crecimiento	Es la aspiración de las personas de ser, tener y alcanzar más, están dispuestos a experimentar nuevas experiencias, que le permiten crecer y conseguir sus expectativas de mejora. Es la carga Laboral posible de ser medida conforme a la actividad que se desarrolla, un ejemplo es un bien fabricado sin fallas, abarca el tiempo empleado en su diseño como bien, nivel de productividad, etc. Indicadores: logros en su vida personal y laboral.
	Productividad	Medida que evalúa el funcionamiento de operaciones o procedimientos de alguna organización. Parte del indicador del nivel de eficiencia o grado de competitividad logrado en una organización o solo un área de ella. Indicador: Uso correcto de los recursos disponibles.
	Calidad	En el desempeño laboral se refiere desarrollo logrado en diversas actividades con un mínimo de error; se define como el estándar que satisface los requerimientos y expectativas del cliente o usuario utilizado en la elaboración o fabricación de un bien o servicio. Indicador: ventaja competitiva.

**Fuente:** (Juárez, 2018)

**Elaboración:** propia

## 2.2.7. Métodos de la Evaluación del desempeño

**Tabla 14.***Métodos*

Autor/año	Métodos	Conclusión
Chiavenato (2011)	<b>Ensayos escritos</b>	Podemos concluir que este método sirve para tener una comprensión cercana del personal, pero que está sujeta a la subjetividad de evaluación del evaluador.
	Técnica utilizada para evaluar el desempeño, donde un evaluador plasma su percepción respecto a las debilidades, las fortalezas, el potencial del trabajador y su historial de desempeño.	
	<b>Incidentes críticos</b>	Esta técnica es muy útil siempre y cuando los incidentes sean posibles de estandarizar, para así evaluarlo mejor, sin contar la dificultad de comprobar la objetividad y veracidad de los hechos sucedidos y acciones realizadas.
	Técnica que evalúa el desempeño a través de los comportamientos clave o críticos que diferencian el desempeño laboral ineficaz del eficaz.	
	<b>Escalas de calificación gráfica</b>	Se puede concluir que este método es complementario a los demás como medio de dar a comprender los resultados de la evaluación a los trabajadores.
	Técnica para evaluar el desempeño del trabajador, que utiliza diversos factores.	
	<b>Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS)</b>	El método se basa en el perfil optimo del puesto que, desempeñado por el empleado, haciéndolo restrictivo en su uso puesto que se debe de crear uno para cada puesto de trabajo.
	Combina elementos del enfoque de incidentes críticos y escala de calificación gráfica. Se califica al trabajador según un baremo que tiene una escala numérica, basada en ejemplos de comportamientos laborales reales en vez de descripciones o características generales.	

---

**Comparaciones multipersonales**

Técnica que busca realizar evaluaciones de desempeño al comparar el desempeño de uno con el de otros.

Este método es uno de los menos fiables y solo se utiliza como último recurso ya que comparar un individuo respecto a otro ni es viable a largo plazo ya que cada uno tiene aptitudes diferentes, aunque estos compartan puestos similares.

**Retroalimentación de 360 grados**

Método que retroalimenta al usuario desde punto de vista de empleados, supervisores y colegas, esta evaluación proporciona información a través del círculo completo de personas con quienes interactúa el gerente.

Este método es muy útil para tener una idea de cómo es percibido un trabajador en su puesto de trabajo ya que esto influye en su ambiente laboral y así mismo en el desempeño laboral.

---

***Fuente:*** (Chiavenato, 2011)

***Elaboración:*** propia

### 2.2.8. Normatividad

La normativa presente para la evaluación del desempeño la podemos encontrar en:

La Ley del Servicio Civil (Ley 30057 de 2013), la cual en sus artículos “define a la evaluación del desempeño como el instrumento que permite al servidor civil perfilarse y presentar una mejora continua”. A consecuencia de lo anterior mencionado es necesario que todo el personal en la administración pública de los diferentes niveles debe estar sujetos a esta evaluación permitiendo a la institución mejorar su desempeño.

La ley menciona en el Título II que la evaluación se divide en dos tipos que son complementarios:

- Medición de competencias: cuyo objetivo es habilidades, detectar conocimientos y aptitudes que no alcanzan las competencias optimas, enfocando así la capacitación del personal en dichas competencias.
- Medición del logro de metas, busca identificar el nivel de contribución que cada personal ha aportado al cumplimiento de metas, así como en qué áreas no se han alcanzado a cumplir dichas metas, de tal modo que se pueda realizar las acciones correctivas necesarias.

Podemos concluir que, la evaluación del desempeño que asume la Ley Servir, se enfoca en gestionar el rendimiento, el cual influye de manera positiva en la motivación laboral, siendo un pilar para los trabajadores; ya que durante sus etapas de planificación y seguimiento, se involucra a los trabajadores en la formación de metas, comprometiéndolos con la institución; asimismo, durante las etapas de retroalimentación y evaluación se les brinda la oportunidad de conocer los criterios de evaluación, y mejorarse continuamente.

Decreto Legislativo 1023 de 2018, que crea “La autoridad nacional del servicio civil, como entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”.

El artículo 2 indica que dicho sistema es el que:

“Establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos” (Decreto Legislativo 1023, 2018, art.4, p.3).



Resolución de Presidencia Ejecutiva 238 de 2014, la Directiva, que aprueba “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, la cual tiene como objetivo:

“Establecer los lineamientos que las entidades públicas, en el ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos, deben seguir para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” (Decreto Legislativo 1023, 2014, art. 1, p.2).

En su disposición general 5.3 comprenden 7 subsistemas:

1. **Planificación de políticas de recursos humanos:** “Este subsistema, permite organizar la gestión interna de los recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.3).
2. **Organización del trabajo y su distribución:** “Define las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.3).
3. **Gestión del empleo:** “Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.3).
4. **Gestión del rendimiento:** “Se identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, se evidencian las necesidades de los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.4).
  - **Proceso de evaluación de desempeño:** “Constituye un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto. Contempla las siguientes etapas: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación ” (p.4).

Los productos esperados son: “Plan anual de evaluación (comunicación del proceso en la entidad, capacitación a evaluadores), herramientas y metodologías de evaluación ajustadas a la entidad de acuerdo a las disposiciones de SERVIR, registro de

calificaciones, matriz de monitoreo, Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, reportes a SERVIR, entre otros” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.5).

5. **Gestión de la compensación:** “Incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.4).
6. **Gestión de desarrollo y capacitación:** “Contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.4).
7. **Gestión de las relaciones humanas y sociales:** “Comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.4).

Consta de cinco (5) procesos: “Relaciones laborales individuales y colectivas, seguridad y salud en el trabajo (SST), bienestar social, cultura y clima organizacional y comunicación interna” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.4).

En cuanto a proceso de cultura y clima organizacional:

- La cultura organizacional: “Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización” (p.5). Esto implica definir, promover y medir la cultura organizacional, así como los planes de acción para la mejora de procesos.
- El clima organizacional tiene como objetivo: “Mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo” (p.5). Esto implica, los esfuerzos de la alta dirección para desarrollar este proceso, medir y analizar el entorno organizacional, comunicar resultados y desarrollar planes de acción para mejorar el proceso.

Los productos esperados son: “Diagnóstico de cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional, entre otros” (Decreto Legislativo 1023, 2014, p.5).

### Capítulo III: Metodología Desarrollada

#### 3.1. Diseño Metodológico

Tipo aplicada – propositiva, diseño no experimental y transversal.

Según Estela (2020, citado por Muntané, 2010) la investigación aplicada también se le conoce como empírica o práctica, que busca la utilización del conocimiento, depende de los avances, resultados de la investigación básica; necesita de marco teórico, aunque le importa las consecuencias prácticas (p. 8).

(Estela, 2020, citado en Tantalean, 2015) afirma que “La investigación propositiva es el estudio donde se fórmula una solución ante un problema, previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno. Es el último eslabón del nivel descriptivo” (p. 8).

El diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación intencionada de variables y donde los fenómenos solo se observan en su entorno natural para su posterior análisis. (Baptista et al. 2014). A su vez, es de diseño transversal porque “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Baptista et al., 2014, p.154).

#### 3.2. Población y Muestra

**Población:** 117 trabajadores (hombres-mujeres)

**Muestra:** Igual a la población, se usó un muestreo censal por conveniencia.

#### 3.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales

Se utilizó como técnicas el análisis documental y la encuesta, la primera para recopilar datos secundarios, y la segunda para datos primarios. Como instrumentos se utilizaron fichas, formatos y dos cuestionarios; el de cultura organizacional de 31 ítems, extraído de la tesis “Influencia de la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño Laboral (DL) de los Trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque, 2015” presentado por “Gonzales Signol Luisa Katherine y Capuñay Salazar Maribel” y el de desempeño laboral con 11 ítems, adaptado de la tesis, “Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo”, presentado por “Chuquitucto Cotrina Lisseth

Katherine”; con escala tipo Likert de los cuales tienen 05 alternativas de respuesta: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS V26. Se aplicó el Alfa de Cronbach: cultura organizacional 0.960 y desempeño laboral 0.938 (Ver anexo 04), respectivamente; demostrando una excelente consistencia, es decir, el instrumento si pasa la prueba de confiabilidad.

Se utilizó tablas de frecuencia y gráficos. Para comprobar la hipótesis el coeficiente de correlación de Pearson 0.395 y significancia 0,01, lo que indica que existe una influencia positiva y significativa entre las variables cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume – 2020.

## Capítulo IV: Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Resultados de la cultura organizacional

**Tabla 15.**

*El diseño interior de la municipalidad es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	5	5	5.05%
2	Algunas veces	25	30	25.25%
3	Casi siempre	35	65	35.35%
4	Siempre	34	99	34.34%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 35.35% indicaron, que casi siempre el diseño interior de la municipalidad es el adecuado para el desarrollo de sus actividades; el 34.34% siempre; el 25.25% algunas veces y el 5.05% casi nunca.

**Tabla 16.**

*El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	4	4	4.04%
2	Algunas veces	8	12	8.08%
3	Casi siempre	28	40	28.28%
4	Siempre	59	99	59.60%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 59.60% manifestó, que siempre el estilo de liderazgo de su superior le motiva a cumplir voluntariamente su trabajo; el 28.28% casi siempre; el 8.08% algunas veces; y el 4.04% casi nunca.

**Tabla 17.**

*El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	4	4	4.04%
2	Algunas veces	16	20	16.16%
3	Casi siempre	28	48	28.28%
4	Siempre	51	99	51.52%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 51.52% dijo que, siempre el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación; el 28.28% casi siempre; el 16.16% algunas veces y el 4.04% casi nunca.

**Tabla 18**

*El lenguaje utilizado en la municipalidad es el adecuado para una buena comunicación.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	9	9	9.09%
2	Casi siempre	32	41	32.32%
3	Siempre	58	99	58.59%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 58.59% manifestó que, el lenguaje utilizado en la municipalidad siempre es el adecuado para una buena comunicación; el 32.32% casi siempre y el 9.09% algunas veces.

**Tabla 19.**

*Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la municipalidad.*

Nº	Alternativas	f	Σf	%f
1	Casi Nunca	4	4	4.04%
2	Algunas veces	20	24	20.20%
3	Casi siempre	45	69	45.45%
4	Siempre	30	99	30.30%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 45.45% indicó, que casi siempre los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la municipalidad; el 30.30% siempre; el 20.20% algunas veces y el 4.04 casi nunca.

**Tabla 20.**

*La municipalidad realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales.*

Nº	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	15	15	15.15%
2	Casi Nunca	20	35	20.20%
3	Algunas veces	28	63	28.28%
4	Casi siempre	21	84	21.21%
5	Siempre	15	99	15.15%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 28.28% indicó que, algunas veces la municipalidad realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales; el 21.21% casi siempre; el 20.20% casi nunca; el 15.15 nunca y siempre.

**Tabla 21.**

*Se transmite al personal nuevo, las historias, mitos o leyendas propias de la municipalidad.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	12	12	12.12%
2	Casi Nunca	19	31	19.19%
3	Algunas veces	28	59	28.28%
4	Casi siempre	26	85	26.26%
5	Siempre	14	99	14.14%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 28.28% manifestó que, algunas veces se transmite al personal nuevo, las historias, mitos o leyendas propias de la municipalidad; el 26.26% casi siempre; el 19.19% casi nunca, el 14.14% siempre y el 12.12% nunca.

**Tabla 22.**

*La municipalidad recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	4	4	4.04%
2	Casi Nunca	7	11	7.07%
3	Algunas veces	34	45	34.34%
4	Casi siempre	30	75	30.30%
5	Siempre	24	99	24.24%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 34.34% dijo que, algunas veces la municipalidad recurre a todos los trabajadores por igual para encontrar y resolver problemas; el 30.30% casi siempre; el 24.24% siempre; el 7.07% casi nunca y el 4.04% nunca.



**Tabla 23.**

*Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la municipalidad.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Algunas veces	13	14	13.13%
3	Casi siempre	44	58	44.44%
4	Siempre	41	99	41.41%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 44.44% dijo que, casi siempre se siente orientado para solucionar una posible crisis dentro de la municipalidad; el 41.41% siempre; el 13.13% algunas veces y el 1.01% nunca.

**Tabla 24.**

*Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	7	7	7.07%
2	Casi siempre	35	42	35.35%
3	Siempre	57	99	57.58%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 57.58% afirmaron que, siempre en la municipalidad cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables; el 35.35% casi siempre y el 7.07% algunas veces.

**Tabla 25.**

*El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la municipalidad.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Casi Nunca	1	1	1.01%
2	Algunas veces	14	15	14.14%
3	Casi siempre	37	52	37.37%
4	Siempre	47	99	47.47%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 47.47% afirma que, siempre el trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la municipalidad; el 37.37% casi siempre; el 14.14% algunas veces y el 1.01% casi nunca.

**Tabla 26.**

*Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	4	4	4.04%
2	Casi Nunca	7	11	7.07%
3	Algunas veces	34	45	34.34%
4	Casi siempre	32	77	32.32%
5	Siempre	22	99	22.22%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 34.34% afirma, que en la municipalidad algunas veces las personas son transparentes y evitan hablar a sus espaldas; el 32.32% casi siempre; el 22.22% siempre; el 7.07% casi nunca y el 4.04% nunca.

**Tabla 27.**

*La información se comparte a tiempo y de forma transparente.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	7	8	7.07%
3	Algunas veces	19	27	19.19%
4	Casi siempre	46	73	46.46%
5	Siempre	26	99	26.26%
Total		99		100%

Fuente: 31/05/2021

Elaboración: propia

Del total de trabajadores encuestados, el 46.46% afirma, que casi siempre la información se comparte a tiempo y de forma transparente; el 26.26% siempre; el 19.19% algunas veces; el 7.07%, casi nunca y el 1.01% nunca.

**Tabla 28.**

*Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la municipalidad.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	1	2	1.01%
3	Algunas veces	21	23	21.21%
4	Casi siempre	28	51	28.28%
5	Siempre	48	99	48.48%
Total		99		100%

Fuente: 31/05/2021

Elaboración: propia

Del total de trabajadores encuestados, el 48.48% afirma, que siempre se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la municipalidad; el 28.28% casi siempre; el 21.21% algunas veces; el 1.01% nunca y casi nunca.

**Tabla 29.**

*Aquí las personas son muy colaboradoras.*

Nº	Alternativas	f	Σf	%f
1	Casi Nunca	2	2	2.02%
2	Algunas veces	16	18	16.16%
3	Casi siempre	51	69	51.52%
4	Siempre	30	99	30.30%
Total		99		100%

**Fuente:** Encuesta 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 51.52% indica, que en la municipalidad casi siempre las personas son muy colaboradoras; el 30.30% siempre; el 16.16% algunas veces y el 2.02% casi nunca.

**Tabla 30.**

*Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios.*

Nº	Alternativas	f	Σf	%f
1	Algunas veces	7	7	7.07%
2	Casi siempre	27	34	27.27%
3	Siempre	65	99	65.66%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 65.66% consideran, que siempre se sienten satisfechos con el servicio que brindan a los usuarios, el 27.27% afirman casi siempre y el 7.07% algunas veces.

**Tabla 31.**

*El servicio brindado en la municipalidad satisface las necesidades de los usuarios.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	16	16	16.16%
2	Casi siempre	43	59	43.43%
3	Siempre	40	99	40.40%
Total		99		100%

Fuente:31/05/2021

Elaboración: propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 43.43% consideran, que casi siempre el servicio brindado en la municipalidad satisface las necesidades de sus usuarios; el 40.40% afirman que siempre y el 16.16% algunas veces.

**Tabla 32.**

*Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	2	2	2.02%
2	Algunas veces	13	15	13.13%
3	Casi siempre	29	44	29.29%
4	Siempre	55	99	55.56%
Total		99		100%

Fuente:31/05/2021

Elaboración: propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 55.56% afirman, que siempre se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe; el 29.29% casi siempre, 13.13% algunas veces y el casi nunca 2.02%.

**Tabla 33.**

*La municipalidad está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	4	5	4.04%
3	Algunas veces	20	25	20.20%
4	Casi siempre	31	56	31.31%
5	Siempre	43	99	43.43%
Total		99		100%

**Fuente:**31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 43.43% manifestaron, que siempre la municipalidad está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación; el 31.31% casi siempre, 20.20% algunas veces, 4.04% casi nunca y el 1.01% nunca.

**Tabla 34.**

*Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	4	4	4.04%
2	Casi Nunca	2	6	2.02%
3	Algunas veces	21	27	21.21%
4	Casi siempre	34	61	34.34%
5	Siempre	38	99	38.38%
Total		99		100%

**Fuente:**31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 38.33% expresaron, que siempre la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza; el 34.34% casi siempre, 21.21% algunas veces, 2.02% casi nunca y el 4.04% nunca.

**Tabla 35.**

*Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	8	8	8.08%
2	Algunas veces	33	41	33.33%
3	Casi siempre	26	67	26.26%
4	Siempre	32	99	32.32%
Total		99		100%

**Fuente:**31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 33.33% consideran que, solo algunas veces pueden aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas; el 32.32% siempre, 26.26% casi siempre y el 8.08% casi nunca.

**Tabla 36.**

*Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	2	3	2.02%
3	Algunas veces	22	25	22.22%
4	Casi siempre	28	53	28.28%
5	Siempre	46	99	46.46%
Total		99		100%

**Fuente:**31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 46.46% manifestaron que, siempre les motivan a dar su mejor esfuerzo en el trabajo; el 28.28% casi siempre, 22.22% algunas veces, 2.02% casi nunca y el 1.01% nunca.

**Tabla 37.**

*Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Nunca	11	11	11.11%
2	Casi Nunca	3	14	3.03%
3	Algunas veces	31	45	31.31%
4	Casi siempre	37	82	37.37%
5	Siempre	17	99	17.17%
Total		99		100%

Fuente:31/05/2021

Elaboración: propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 37.37% manifestaron que, casi siempre en la municipalidad se preocupan por el balance entre trabajo y familia; el 31.31% algunas veces, 17.17% siempre, 11.11% nunca y el 3.03% casi nunca.

**Tabla 38.**

*Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo.*

N°	Alternativas	f	Σf	%f
1	Casi Nunca	4	4	4.04%
2	Algunas veces	30	34	30.30%
3	Casi siempre	43	77	43.43%
4	Siempre	22	99	22.22%
Total		99		100%

Fuente:31/05/2021

Elaboración: propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 43.43% manifestaron que, casi siempre cuenta con los recursos necesarios para hacer sus trabajos; el 30.30% algunas veces, 22.22% siempre y el 4.04% casi nunca.



**Tabla 39.**

*Aquí se asciende en forma justa por méritos.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	16	16	16.16%
2	Casi Nunca	20	36	20.20%
3	Algunas veces	18	54	18.18%
4	Casi siempre	22	76	22.22%
5	Siempre	23	99	23.23%
Total		99		100%

*Fuente:* 31/05/2021

*Elaboración:* propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 23.23% indicaron que, siempre se asciende en forma justa por méritos; el 22.22% casi siempre, 20.20% casi nunca, 18.18% algunas veces y el 16.16% nunca.

**Tabla 40.**

*En la municipalidad no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	7	7	7.07%
2	Casi Nunca	5	12	5.05%
3	Algunas veces	16	28	16.16%
4	Casi siempre	32	60	32.32%
5	Siempre	39	99	39.39%
Total		99		100%

*Fuente:* 31/05/2021

*Elaboración:* propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 39.39% indicaron que, siempre en la municipalidad no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad; el 32.32% casi siempre, 16.16% algunas veces, 5.05% casi nunca y el 7.07% nunca.

**Tabla 41.**

*Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	19	19	19.19%
2	Casi Nunca	14	33	14.14%
3	Algunas veces	29	62	29.29%
4	Casi siempre	17	79	17.17%
5	Siempre	20	99	20.20%
Total		99		100%

**Fuente:**31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 29.29 % manifestaron que, solo algunas veces todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos; el 20.20% siempre, 17.17% casi siempre, 14.14% casi nunca y el 19.19% nunca.

**Tabla 42.**

*Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	2	2	2.02%
2	Algunas veces	24	26	24.24%
3	Casi siempre	33	59	33.33%
4	Siempre	40	99	40.40%
Total		99		100%

**Fuente:**31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 40.40 % manifiesta que, siempre no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas; el 33.33% casi siempre, 24.24% algunas veces y el 2.02% casi nunca.

**Tabla 43.**

*Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	1	2	1.01%
3	Algunas veces	19	21	19.19%
4	Casi siempre	39	60	39.39%
5	Siempre	39	99	39.39%
Total		99		100%

*Fuente: 31/05/2021*

*Elaboración: propia*

Del total de los trabajadores encuestados, el 39.39% afirma que, siempre y casi siempre existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje; el 19.19% algunas veces y el 1.01% nunca y casi nunca.

**Tabla 44.**

*Los jefes siempre cumplen sus promesas.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	5	6	5.05%
3	Algunas veces	29	35	29.29%
4	Casi siempre	32	67	32.32%
5	Siempre	32	99	32.32%
Total		99		100.0%

*Fuente: 31/05/2021*

*Elaboración: propia*

Del total de los trabajadores encuestados el 32.32% manifiesta que, siempre y casi siempre los jefes siempre cumplen sus promesas; el 29.29% algunas veces, 5.05% casi nunca y el 1.01% nunca.

**Tabla 45.**

*Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.*

Nº	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	2	3	2.02%
3	Algunas veces	26	29	26.26%
4	Casi siempre	24	53	24.24%
5	Siempre	46	99	46.46%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de los trabajadores encuestados, el 46.46% considera que, siempre los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos; el 26.26% algunas veces, 24.24% casi siempre, 2.02% casi nunca y el 1.01% nunca.

#### 4.1.2. Resultados del desempeño laboral

**Tabla 46.**

*Se cumplen las tareas asignadas en ausencia del jefe inmediato superior.*

Nº	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	9	9	9.09%
2	Casi siempre	27	36	27.27%
3	Siempre	63	99	63.64%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 63.64% manifiesta que, siempre se cumplen las tareas asignadas en ausencia del jefe inmediato superior; el 27.27% casi siempre y el 9.09% algunas veces.

**Tabla 47.**

*Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo para superar las metas establecidas.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Casi Nunca	2	2	2.02%
2	Algunas veces	12	14	12.12%
3	Casi siempre	30	44	30.30%
4	Siempre	55	99	55.56%
Total		99		100%

*Fuente:* 31/05/2021

*Elaboración:* propia

Del total de trabajadores encuestados, el 55.56% manifestó que, siempre recibe ayuda de sus compañeros de trabajo para superar las metas establecidas; el 30.30% casi siempre, 12.12% algunas veces y el 2.02% casi nunca.

**Tabla 48.**

*Recibe motivación del jefe para desarrollar sus propias ideas.*

N°	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	2	3	2.02%
3	Algunas veces	13	16	13.13%
4	Casi siempre	29	45	29.29%
5	Siempre	54	99	54.55%
Total		99		100%

*Fuente:* 31/05/2021

*Elaboración:* propia

Del total de trabajadores encuestados, el 54.55% manifestó que, siempre recibe motivación del jefe para desarrollar sus propias ideas; el 29.29% casi siempre, 13.13% algunas veces, 2.02% casi nunca y el 1.01% casi nunca.

**Tabla 49.**

*Recibe reconocimiento del jefe al desarrollar formas mejores de realizar las tareas.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	10	10	10.10%
2	Casi Nunca	7	17	7.07%
3	Algunas veces	32	49	32.32%
4	Casi siempre	13	62	13.13%
5	Siempre	37	99	37.37%
Total		99		100%

*Fuente:* 31/05/2021

*Elaboración:* propia

Del total de trabajadores encuestados, el 37.37% manifestó que, siempre recibe reconocimiento del jefe al desarrollar formas mejores de realizar las tareas; el 32.32% algunas veces, 13.13% casi siempre, 10.10% nunca y el 7.07% casi nunca.

**Tabla 50.**

*Es puntual en la entrega de trabajos que le asignan.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	9	9	9.09%
2	Casi siempre	23	32	23.23%
3	Siempre	67	99	67.68%
Total		99		100%

*Fuente:* 31/05/2021

*Elaboración:* propia

Del total de trabajadores encuestados, el 67.68% indicaron que, siempre es puntual en la entrega de trabajos que le asignan; el 23.23% casi siempre y el 9.09% algunas veces.

**Tabla 51.**

*Ha aprendido o existen cosas interesantes por aprender en el trabajo.*

Nº	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	11	11	11.11%
2	Casi siempre	25	36	25.25%
3	Siempre	63	99	63.64%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 63.64% manifiestan, que siempre han aprendido o existen cosas interesantes por aprender en el trabajo; el 25.25% casi siempre y el 11.11% algunas veces.

**Tabla 52.**

*Se siente parte del éxito y fracaso en su área de trabajo.*

Nº	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Algunas veces	23	23	23.23%
2	Casi siempre	28	51	28.28%
3	Siempre	48	99	48.48%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 48.48% afirman, que siempre se siente parte del éxito y fracaso en su área de trabajo; el 28.28% casi siempre y el 23.23% algunas veces.

**Tabla 53.**

*Cuenta con iniciativa ante problemas o retos en su gestión laboral.*

Nº	Alternativas	f	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	1	1	1.01%
2	Casi Nunca	3	4	3.03%
3	Algunas veces	9	13	9.09%
4	Casi siempre	35	48	35.35%
5	Siempre	51	99	51.52%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 51.52% indican, que siempre cuentan con iniciativa ante problemas o retos en su gestión laboral; el 35.35%, casi siempre; el 9.09% algunas veces; el 3.03%, casi nunca y el 1.01%, nunca.

**Tabla 54.**

*Considera al jefe como modelo de lo que se debe hacer.*

Nº	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	3	3	3.03%
2	Casi Nunca	4	7	4.04%
3	Algunas veces	13	20	13.13%
4	Casi siempre	32	52	32.32%
5	Siempre	47	99	47.47%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 47.47% indican, que siempre consideran al jefe como modelo de lo que se debe hacer; el 32.32%, casi siempre; el 13.13%, algunas veces; el 4.04%, casi nunca y el 3.03%, nunca.



**Tabla 55.**

*La municipalidad le brinda oportunidades para su desarrollo profesional.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	8	8	8.08%
2	Casi Nunca	11	19	11.11%
3	Algunas veces	23	42	23.23%
4	Casi siempre	21	63	21.21%
5	Siempre	36	99	36.36%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 36.36% afirman, que la municipalidad siempre le brinda oportunidades para su desarrollo profesional; el 21.21%, casi siempre; el 23.23%, algunas veces; el 11.11%, casi nunca y el 8.08%, nunca.

**Tabla 56.**

*Entre compañeros de trabajo existe: respeto, trato amable y cortés.*

N°	Alternativas	F	$\Sigma f$	%f
1	Nunca	2	2	2.02%
2	Algunas veces	10	12	10.10%
3	Casi siempre	21	33	21.21%
4	Siempre	66	99	66.67%
Total		99		100%

**Fuente:** 31/05/2021

**Elaboración:** propia

Del total de trabajadores encuestados, el 66.67% dicen que, entre compañeros de trabajo siempre existe: respeto, trato amable y cortés; el 21.21%, casi siempre; el 10.10%, algunas veces y el 2.02%, nunca.

## **4.2. Discusión**

### **4.2.1. Cultura Organizacional**

#### **ARTEFACTOS**

En cuanto a la dimensión artefactos encontramos que, la mayor parte de los trabajadores perciben que el diseño interior de la municipalidad y símbolos, son los adecuados para el desarrollo de sus actividades cotidianas, también consideran que el estilo de liderazgo de sus superiores los motiva a cumplir su trabajo y que existe trabajo en equipo. Asimismo, los trabajadores precisan que la municipalidad, recurre a ellos para encontrar soluciones a los problemas, ya que la gran mayoría se siente con la capacidad de solucionarlos. Por otro lado, manifiestan, que el lenguaje utilizado en la municipalidad es el adecuado para una buena comunicación, sin embargo, afirman, que no se transmite al personal nuevo historias, mitos o leyendas de dicha entidad, y que tampoco se dan reconocimientos al logro del trabajador. Broncano y Melgarejo (2019) en su investigación, encontró que los trabajadores del Parque Nacional Huascarán (P.N.H.) cuentan con poca orientación para afrontar cambios, además se sienten poco satisfechos por las inadecuadas condiciones físicas y materiales y que la comunicación influye en el trabajo en equipo, donde mantienen una comunicación descendente, esto no permite fortalecer las relaciones interpersonales, lo que dificulta el alcance de las metas establecidas. Por otro lado, Luna y Mamani (2018) halló que, a pesar de que los colaboradores no sienten que haya un buen liderazgo, presentan una motivación tipo intrínseca, la cual refuerza sus acciones para hacer un buen trabajo.

#### **VALORES**

Con respecto a la dimensión valores, la mayor parte de los trabajadores consideran que en la municipalidad cada área trabaja con objetivos reales y alcanzables, cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos, y que existe mucha colaboración entre las áreas de trabajo. Además, los trabajadores mencionan que un poco más de la mitad de ellos son transparentes y evitan hablar a espaldas de otros y gran parte de ellos se respetan sin importar el puesto que desempeñen. Afirman también que se comparte información de forma oportuna y transparente, y que la entidad está comprometida a apoyar las actividades de innovación. Asimismo, manifiestan que se sienten satisfechos con el servicio que brindan a los usuarios, pues consideran que los servicios satisfacen sus necesidades. De la Torre y Afán (2017) encontró que los valores de la cultura organizacional están directamente relacionados con el desempeño de los empleados de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al fortalecer los

Valores institucionales se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. También, (Gervacio Solórzano, 2018) en su investigación menciona que, la cultura organizacional a través de sus valores, creencias y normas inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Chacabamba. Por otro lado, De Lama (2016) encontró que, “el Gobierno Regional de Piura brinda servicios ciudadanos los cuales no se prestan adecuadamente porque la cultura organizacional existente no lo permite”.

## **SUPUESTOS**

En cuanto a la dimensión supuestos, la mayor parte de los trabajadores consideran que la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza, y que cuando aportan sus propuestas y soluciones son consideradas. Los trabajadores mencionan que, en la municipalidad siempre les motivan a dar su mayor esfuerzo en el trabajo y se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia. También, afirman que cuentan con todos los recursos para realizar sus labores de manera eficiente. Por otro parte, indican que los ascensos, aumentos y demás beneficios que la entidad otorga no se realizan por méritos, sin embargo, afirman que no hay favoritismos. Asimismo, afirman que existe tolerancia con los errores y no se buscan culpables cuando ocurre algún problema, manifestando que los jefes cumplen con sus promesas y reconocen sus errores. Luna y Mamani (2018) la gerencia no confía en sus empleados, la mayoría de las decisiones las toma la alta dirección, trabajan en una atmósfera de miedo y castigo, y tienen pocas probabilidades de formación. De Lama (2016) en su investigación menciona que, “la forma que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que hay es de vital importancia para el Gobierno Regional dado que las actitudes, percepciones, personalidad, valores y su aprendizaje evidentemente afectan la calidad de los servicios que se brindan”. También, De la Torre y Afán (2017) encontró que las Creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar la Imagen institucional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. (Jiménez, 2021) afirma que, la equidad que se maneja no es la más adecuada se tiene la percepción de existir favoritismo por ciertos miembros del equipo de trabajo. De Lama (2016) afirma que “las condiciones de trabajo, oportunidades de carrera y desarrollo profesional, el manejo de compensaciones y reconocimientos, así como la comunicación en el trabajo de equipo y falta de conocimiento de los instrumentos de gestión, objetivos institucionales tiene influencia en la cultura corporativa y el comportamiento de los trabajadores lo que se traduce en una rutina del desarrollo de sus trabajos”.

#### 4.2.2. Desempeño Laboral

### **INNOVACIÓN**

En cuanto a la dimensión innovación, la mayor parte de los trabajadores indicaron que se cumplen las labores asignadas en ausencia del jefe inmediato superior, del mismo modo, mencionaron que cuentan con el apoyo de sus compañeros para alcanzar las metas establecidas. Robbins y Coulter (2014) explica que el desempeño de las tareas refleja una combinación entre eficacia y eficiencia en la realización de las actividades laborales. Surco (2018) encontró que el 55.3% de los trabajadores algunas veces logran desarrollar un trabajo con eficacia, en consecuencia, el cumplimiento de metas y objetivos por parte de los trabajadores, es positivo.

### **SATISFACCIÓN**

Con respecto a la dimensión satisfacción, la mayor parte de los trabajadores manifestaron que reciben motivación del líder para desarrollar sus propias ideas. García (2010) indica que “la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume antes sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral”. Sin embargo, Rodríguez (2014) descubrió que los trabajadores están desmotivados debido a una falta de reconocimiento por sus esfuerzos.

### **EFICIENCIA**

Con respecto a la dimensión eficiencia, la mayor parte de los trabajadores indicaron que son puntuales en la entrega de trabajos que le asignan, además mencionaron que encuentran cosas interesantes por aprender en el trabajo. Del mismo modo expresaron que se sienten participes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo en la Municipalidad. Chiavenato (2004) nos dice que, la eficiencia es el uso óptimo de los recursos disponibles para obtener los resultados deseados. En otras palabras, la eficiencia tiene relación con los recursos empleados y los resultados conseguidos. Asimismo, representa las competencias o cualidades básicas de una organización, cuyo propósito es alcanzar continuamente sus metas, incluso en situaciones complejas y altamente competitivas. Por otro lado, la eficiencia se centra principalmente en la resolución de problemas, el ahorro de costos, el cumplimiento de órdenes y obligaciones, y las formas de capacitar a los subordinados con un enfoque receptivo para realizar las tareas. Melgarejo y Broncano (2019) encontró que “los trabajadores, solo cumplen con las actividades asignadas a

su cargo, limitándose a trabajar solo lo necesario, que no les permite lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente”.

### **CRECIMIENTO LABORAL**

Con respecto a la dimensión crecimiento laboral, la mayor parte de los trabajadores expresaron que toman la iniciativa ante problemas o retos en su gestión laboral. Chiavenato (2007) define que, el crecimiento laboral es importante tanto para los empleados como para las empresas. En resumen, si los empleados pueden mejorar sus habilidades y conocimientos mientras están en el trabajo, estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos. También hay personas que se motivan día a día para lograr los objetivos de la organización. Por otro lado, la resolución de problemas consiste en tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

### **PRODUCTIVIDAD**

Con respecto a la dimensión productividad, la mayor parte de los trabajadores manifestaron que siempre consideran al jefe como modelo de lo que se debe hacer. Para Martínez (2007) la productividad es la mejora continua del desempeño colectivo, que es el resultado de la eficiencia con la que generalmente se gestiona el talento humano. Jiménez (2021) descubrió que, la mayoría de los colaboradores tienen altos niveles de eficiencia, productividad y eficiencia.

### **CALIDAD**

Con respecto a la dimensión calidad, la mayor parte de los trabajadores expresaron que entre compañeros siempre existe respeto, trato amable y cortés. Y casi la mitad de los trabajadores manifestaron que la Municipalidad constantemente le ofrece oportunidades para su desarrollo profesional. Jiménez (2018) en su investigación, encontró que el 53.1 % de los trabajadores afirman que “la relación que establecen con sus compañeros de otras áreas es desagradable”. En conclusión, el trabajo en equipo es deficiente, puesto que, no genera canales de comunicación asertiva, indicando que la comunicación es inapropiada con expresión de voz negativa, esto dificulta la relación entre colaboradores, generando problemas que afecta en la coordinación de actividades y asignación de tareas. Shahzad (2014) en su investigación, encontró que la comunicación y la participación de los trabajadores de la organización son factores significativos de la cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral. Una cultura organizacional fuerte obtiene a trabajadores comprometidos con las metas organizacionales, convirtiéndose en una oportunidad de desarrollo profesional para el colaborador.

## **Capítulo V: Propuesta**

### **Plan de Cultura Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume.**

#### **Justificación**

El presente plan tiene como fin desarrollar un conjunto de actividades para mejorar la cultura organizacional y por ende el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume.

#### **Objetivo general**

Elaborar el plan de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume.

#### **Objetivos específicos**

Proponer una re-distribución de los ambientes con la finalidad de convertirlos en espacios más agradables y confortables para el trabajo.

Programar un seminario-taller de liderazgo emocional para mejorar el comportamiento de los jefes y directivos de la municipalidad.

Diseñar un programa de comunicación organizacional para mejorar las comunicaciones verticales y horizontales.

Diseñar un programa de reconocimientos (económicos y no económicos) para mejorar el sentido de pertenencia y compromiso.

Proponer la firma de un convenio interinstitucional con la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de apoyo mutuo, relacionados en asesoría, consejería, capacitación, prácticas pre profesionales y otros que ambas instituciones determinen.

## **Base Científica**

### **1. Diseño interior**

Peñate (2011) afirma que “el diseño interior compendio de intervenciones funcionales, estéticas y de confort en el espacio arquitectónico interior, relacionadas con el manejo tridimensional de superficies en cuanto a sus formas, proporciones, estilos, colores, iluminación, texturas, transparencias, equipamiento, tecnología, mobiliario y objetos” (p.42).

#### **Espacio de trabajo**

Delfino (2015) define que “el diseño del espacio de trabajo puede tener un impacto significativo en la felicidad del trabajador, para lo que promueven utilizar en el diseño los mismos principios que nos hacen felices y saludables en nuestra vida fuera del trabajo” (p.258).

#### **Distribución en planta**

Núñez Carballosa (2014) señala que “la distribución en planta (o layout) consiste en determinar la mejor disposición de los elementos necesarios para llevar a cabo la actividad de una empresa (ubicación de máquinas, puestos de trabajo, almacenes, oficinas, etc.) dentro de la instalación productiva, de manera que se alcancen los objetivos establecidos de la forma más adecuada y eficiente posible” (p. 380).

### **2. Liderazgo emocional**

Según Goleman (1996) define “El liderazgo emocional es orientar a una organización o equipo gestionando correctamente no sólo acciones y presupuestos, sino también los sentimientos y las expectativas de los que trabajan en el grupo. Es decir, el líder emocional debe conseguir objetivos planificados en el equipo al que dirige”. (Goleman, 1996)

### **3. Comunicación**

Según Fernando Collado (1999) expresa que “la comunicación es un proceso mediante el cual las personas de distintos ambientes intercambian mensajes en un contexto específico por uno o más canales. Y con frecuencia responde a ellos por retroalimentación verbal y no verbal” (p. 19).

### 3.1. Comunicación Organizacional:

Fernández Collado (1999) define “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (p.21).

Dentro de los tipos de comunicación, Fernando Collado (1999) menciona:

**3.2. Comunicación Vertical:** “Es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y superior. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: Instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados” (Fernández Collado, 1999, p. 22).

**3.3. Comunicación Horizontal:** “Es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquicos por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales” (Fernández Collado, 1999, p.22).

## 4. Reconocimiento

Robbins (2004) define que “es un conjunto de prácticas diseñadas para recompensar o felicitar a sus empleados que desean reforzar comportamientos positivos y conductas que se alinean con la estrategia de su empresa y tienen como objetivo aumentar la productividad” (p.191).

Tipos de reconocimiento:

- **Reconocimiento formal:** “*construir una cultura de reconocimiento y asegurar su efecto. Cuando se realiza eficazmente este tipo de reconocimiento es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad*” (Robbins, 2004).



- **Reconocimiento informal:** *“Se concibe como un sistema simple, inmediato y con un bajo costo que refuerza el comportamiento de los empleados”* (Robbins, 2004).

## 5. Capacitación

Chiavenato (2007) expresa que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

### *Tipos de Capacitación*

1. **Transmisión de información:** “Es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, en otras palabras, la información que se transmite a los empleados en forma de grupo de conocimientos” (Chiavenato, 2007, p. 386).
2. **Desarrollo de habilidades:** “Las habilidades, destrezas y conocimientos que se relacionan directamente con el desempeño del puesto, es decir, es una formación directamente orientada a las tareas y operaciones que se llevarán a cabo” (Chiavenato, 2007, p. 386).
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** “Se busca modificar las actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en actitudes más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal directivo y supervisor, esto puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, especialmente en relación con los clientes” (Chiavenato, 2007, p. 386).
4. **Desarrollo de conceptos:** Es la capacidad de abstraer y conceptualizar ideas y filosofías con el fin de facilitar la aplicación y generación de conceptos para que se desarrollen gerentes que puedan pensar de manera amplia y global (Chiavenato, 2007, p. 387).

**Tabla 57.***Distribución de los ambientes*

Objetivo: Proponer una re-distribución de los ambientes con la finalidad de convertirlos en espacios más agradables y confortables para el trabajo.									
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	Tiempo				RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
			Enero-2022						
			Semanas						
			1	2	3	4			
Rediseñar la distribución de los ambientes, cambiando colores, iluminación, espacios, equipos y mobiliario, señalizando las zonas de seguridad y circulación.	Tener ambientes cómodos, agradables y seguros para que los trabajadores realicen sus actividades adecuadamente, que les permita desempeñarse de forma eficiente y eficaz.	1. Realizar un análisis de la distribución de los ambientes de la municipalidad.					Jefe de Personal	Útiles de escritorio, equipos de cómputo, equipos de protección personal (pandemia) y materiales que se indiquen en el programa.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ambientes rediseñados.</li><li>■ Espacios mejor utilizados.</li><li>■ Ambientes agradables y confortables.</li></ul>
		2. Elaborar un programa de re-distribución de los ambientes de la municipalidad.							
		3. Ejecutar el programa de re-distribución de los ambientes de la municipalidad.							
		4. Monitorear y evaluar los resultados de la re-distribución de los ambientes de la municipalidad.							

**Tabla 58.**

Seminario-taller de liderazgo emocional

Objetivo: Programar un seminario-taller de liderazgo emocional para mejorar el comportamiento de los jefes y directivos de la municipalidad.									
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	Tiempo				RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
			Marzo 2022						
			Semanas						
			1	2	3	4			
Capacitar a los directivos y jefes en liderazgo emocional y administración del cambio con docentes de la UNPRG.	La participación de todos los jefes será obligatoria con asistencia al 100% de las clases dictadas. El costo de la capacitación será asumido por la municipalidad.	1.Realizar un diagnóstico de estilos de liderazgo a los jefes y directivos de la municipalidad.					Jefe de Personal	Útiles de escritorio, equipos de cómputo, multimedia y equipos de protección personal (pandemia).	<ul style="list-style-type: none"><li>Mejora el comportamiento de los directivos y jefes.</li><li>Mejora el trato.</li><li>Mejora la participación.</li><li>Mejora la satisfacción de los trabajadores.</li><li>Mejora las relaciones entre superiores y subordinados.</li></ul>
		2. Definir el perfil del liderazgo para los directivos y jefes de la municipalidad.							
		3. Coordinar con la UNPRG la designación de un capacitador, quién con la oficina del personal elaborará el programa de capacitación.							
		4. Realizar el seminario-taller de liderazgo emocional y administración del cambio.							
		5.Evaluar los resultados del seminario-taller.							
		6.Realizar una charla de retroalimentación.							

**Tabla 59.**

Programa de comunicación organizacional

Objetivo: Diseñar un programa de comunicación organizacional para mejorar las comunicaciones verticales y horizontales.									
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	Tiempo				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR
			Abril 2022						
			Semanas						
			1	2	3	4			
Desarrollar un programa de comunicación organizacional que ayude a los trabajadores con asesoría de docentes de la UNPRG.	Asistencia obligatoria de todos los trabajadores, directivos y operarios, al programa de comunicación organizacional. El programa será organizado por el área de Personal. Todos los capacitadores serán docentes de la UNPRG, los mismos que participarán por el convenio interinstitucional entre la universidad y municipalidad. El costo de la capacitación será asumido por la municipalidad.	1.Coordinar con la universidad la designación de un capacitador, quién con la oficina del personal elaborará el programa.					Jefe de Personal y jefes de las diferentes áreas de la municipalidad.	Útiles de escritorio, equipos de cómputo, multimedia y equipos de protección personal (pandemia).	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registro de participantes.</li><li>▪ Mejora la comunicación con los usuarios.</li><li>▪ Mejora la comunicación horizontal y vertical.</li><li>▪ Trabajadores que conocen y comparten la visión organizacional.</li><li>▪ Trabajadores que participan en las mejoras de la institución.</li></ul>
		2.Ejecutar el programa de comunicación organizacional.							
		3.Monitorear y evaluar el programa de comunicación organizacional.							
		4.Generar espacios de reflexión, participación y retroalimentación para mejorar continuamente.							

**Tabla 60.**

Programa de reconocimiento.

Objetivo: Diseñar un programa de reconocimientos (económicos y no económicos) para mejorar el sentido de pertenencia y compromiso.									
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	Tiempo				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR
			Junio-Diciembre 2022						
			Semanas						
			1	2	3	4			
Establecer reconocimientos laborales económicos y no económicos mensuales, semestrales y anuales (cursos virtuales, canastas de regalo, diploma y medalla al mejor trabajador del mes).	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Designar una comisión de evaluación y reconocimiento laboral, conformado por: el jefe de personal, un representante de la Municipalidad designado por el Gerente y un representante del sindicato.</li><li>▪ Establecer indicadores para la evaluación del desempeño de los trabajadores.</li><li>▪ Evaluar y retroalimentar anualmente el programa de reconocimiento laboral.</li></ul>	1.Designación y nombramiento de la comisión de evaluación y calificación de reconocimiento laboral de los trabajadores.					Gerente Municipal y Comisión.	Útiles de escritorio, equipos de cómputo, multimedia y equipos de protección personal (pandemia).	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de trabajadores reconocidos.</li><li>▪ Reconocimientos económicos y no económicos ejecutados de acuerdo a lo programado.</li><li>▪ Trabajadores comprometidos y con sentido de pertenencia.</li></ul>
		2.La comisión propone programa de reconocimiento laboral para los trabajadores.							
		3.Aprobación de Programa de reconocimiento laboral.							
		4. Evaluación de desempeño de los trabajadores.							
		5.Elaborar un cuadro de reconocimiento laboral.							
		6.Ejecución del cuadro de reconocimiento laboral.							
		7.Monitorear y evaluar los resultados del reconocimiento laboral.							

**Tabla 61.***Propuesta de convenio interinstitucional con UNPRG*

**Objetivo:** Proponer la firma de un convenio interinstitucional con la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de apoyo mutuo, relacionados con asesoría, consejería, capacitación, prácticas pre profesionales y otros que ambas instituciones determinen.

ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	Tiempo				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR
			Febrero 2022						
			Semanas						
			1	2	3	4			
Firmar un convenio con la UNPRG para intercambiar conocimientos, experiencias en beneficios de los trabajadores de la Municipalidad y de los trabajadores (docentes) y estudiantes de la UNPRG.	Firmar convenios interinstitucionales de apoyo mutuo.	1.Proponer al Concejo Municipal la aprobación de la firma de convenio con la UNPRG.					Jefe de Personal y Jefe del Área Usuaría.	Útiles de escritorio, equipos de cómputo, multimedia y equipos de protección personal (pandemia).	▪ Convenio firmado con la UNPRG. ▪ Convenio implementado. ▪ Programas de capacitación elaborados e implementados.
		2.Concejo Municipal evalúa y aprueba el convenio.							
		3.Reunión con las autoridades.							
		4.Firma de convenio.							
		5. Ejecución de convenio.							
		6. Evaluación de convenio.							

## CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Túcume. Esto queda demostrado a través del coeficiente de Pearson, igual a 0.395 y el nivel de significancia de 0,01.
2. La cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Túcume presenta las siguientes características:
  - A. En la dimensión artefactos los trabajadores se sienten satisfechos con el diseño interior de la institución, con las relaciones que tienen con sus superiores, generando una buena comunicación y trabajo en equipo. Afirman también que, no se informa a los trabajadores nuevos, las historias o leyendas de la institución, y que tampoco se dan reconocimientos por el buen desempeño.
  - B. En la dimensión valores, los trabajadores tienen un sistema de trabajo comunicado, con metas claras y trabajo en equipo para lograr las mismas. Un poco más de la mitad de ellos son transparentes y evitan hablar a espaldas de otros y gran parte de ellos se respetan sin importar el puesto que desempeñen. Mencionan que, la institución les brinda una innovación adecuada para atender eficientemente a los usuarios.
  - C. En la dimensión supuestos, la mayor parte de los trabajadores dicen lo que piensan, abiertamente con confianza y que cuando aportan sus propuestas y soluciones son consideradas. Además, se sienten motivados para dar su mayor esfuerzo en el trabajo. Indican también, que los ascensos y beneficios que la municipalidad otorga no se realizan por méritos.
3. Los principales hallazgos en el desempeño laboral fueron:
  - A. En la dimensión innovación, los trabajadores cumplen las labores asignadas en ausencia del jefe inmediato superior, además, reciben ayuda de sus colegas para alcanzar las metas establecidas.
  - B. En la dimensión satisfacción, los trabajadores se sienten satisfechos porque reciben motivación del jefe para desarrollar sus propias ideas.
  - C. En la dimensión eficiencia, los trabajadores son puntuales en la entrega de trabajos que le asignan y también encuentran cosas interesantes por aprender en el trabajo.

- D. En la dimensión crecimiento laboral, la mayor parte de los trabajadores toman iniciativa ante problemas o retos en su gestión laboral, pues consideran que los problemas son parte de la dinámica de la institución y de la vida diaria.
- E. En la dimensión productividad, los trabajadores consideran al jefe como modelo a seguir.
- F. En la dimensión calidad, los trabajadores expresaron que entre compañeros siempre existe respeto, trato amable y cortés; y que la institución ofrece oportunidades para su desarrollo profesional.



## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar e implementar programas de incentivos y reconocimientos a los trabajadores, a fin de reconocer el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de su trabajo. Crear un “Libro de Cultura” donde se plasme los valores, esté escrito la historia y los mejores momentos de la municipalidad para que el trabajador se informe y se sienta orgulloso de su institución.
2. Fortalecer los valores de la Municipalidad Distrital de Túcume, a través del respeto, honestidad, disciplina, solidaridad y colaboración; valores que deben ser practicados por todos los trabajadores, de manera que se conviertan cada uno en el ejemplo del otro.
3. Establecer indicadores de desempeño para la evaluación de los trabajadores, a fin de verificar o comprobar el nivel de ejecución de sus tareas, de manera que se establezcan los correctivos para la mejora o necesarias.
4. Implementar la propuesta elaborada en el presente estudio. (Capítulo V)

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de [https://www.academia.edu/22501484/Alles\\_Martha\\_Desempe%C3%B1o\\_por\\_competencias\\_de\\_360\\_](https://www.academia.edu/22501484/Alles_Martha_Desempe%C3%B1o_por_competencias_de_360_)
- Baptista Lucio, M., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Broncano Barroso, T., & Melgarejo Bayona, Y. (2019). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Parque Nacional Huascarán - Huaráz 2016 [ Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4162>
- Bustillos, L. (2016). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo [(Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato)]*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24527/1/TESIS-LUC%c3%8dA-BUSTILLOS.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Colombia: McGraw. Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Chuquitucto Cotrina, L. K. (2014). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo [ Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22336/MENDOZA\\_LS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22336/MENDOZA_LS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- De la Torre Iparraguirre, L., & Afán Bustamante, K. (2017). *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. [Tesis de Lincenciatura,*

Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)

De Lama Castillo, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura. [Tesis de Grado Académico, Universidad Nacional de Trujillo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5632/Tesis%20Doctorado%20-%20Marco%20De%20Lama%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Decreto Legislativo N° 1023. (16 de Septiembre de 2018). *Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Editora Perú. Obtenido de <https://infopublic.bpaprocorp.com/banco-de-leyes/decreto-legislativo-1023#:~:text=El%20Sistema%20Administrativo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20%2D%20en%20lo,del%20sector%20p%C3%ABlico%20en%20la>

Delfino, S. (2015). *Ethnomics: designing for the principles of the modern*.

Díaz Gómez, K. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México [Tesis de Maestría en Recursos Humanos, Universidad de Montemorelos]*. México. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/1048/Tesis%20Janet%20Diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Don Hellriegel, Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ava ed.). Australia: Cengage Learning.

Estela Paredes, R. (2020). *Investigación Propositiva*. Educación Superior Pedagógico Público Indoamérica. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/006239239f8a941bec906>

Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Figuerola Nuñez, N., & Monsalve Guerrero, R. (2018). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG - CDSP 338 Luminares del Mundo - La Victoria [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]*. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2007/1/TL\\_FiguerolaNu%c3%blezNidian\\_MonsalveGuerreroRaquel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2007/1/TL_FiguerolaNu%c3%blezNidian_MonsalveGuerreroRaquel.pdf)

Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa* (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (Primera ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>

- Gervacio Solórzano, D. (2018). *La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chacabamba - Periodo 2017 [ Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]*. Obtenido de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/4067/PMGP%2000028G37.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Gonzales Signol, L., & Capuñay Salazar, M. (2018). *Influencia de la Cultura Organizacional (Co) en el Desempeño Laboral (Dl) de los Trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]*. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2201/BC-TES-TMP-1075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jimenez Jimenez, D. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]*. Puno. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez\\_Jimenez\\_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez_Jimenez_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Jiménez, N. (2021). El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31974/1/100%20GTH.pdf>
- Juárez Hernández, J. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. México: DOS Consultores.
- Ley del Código de Ética de la Función Pública. (2002, 12 de agosto). *Ley. N° 27815*. El Peruano. Obtenido de <https://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/pdf/09A01.pdf>
- Ley Marco del Empleo Público. (2004, 19 de febrero). *Ley 28175*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_per\\_26\\_ley\\_28175.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf)
- Ley N° 30057. (04 de Julio de 2013). Ley del Servicio Civil. Obtenido de <http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%2030057.pdf>
- Ley Orgánica de Municipalidades.[LOM.]. (2020, 28 de noviembre). *Diario Oficial del Bicentenario*. Editora Perú. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255705/Ley%20N%C2%BA%2027972%20.pdf.pdf>
- Luna Calderón, Y., & Mamani Huachani, E. (2018). *Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos del Palacio Municipal*

- Jacobo Hunter - Arequipa 2017 [*Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*]. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8579/TSlucaym2.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Luque, A., & Morales, L. (2015). La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el instituto nacional penitenciario de la oficina regional sur Arequipa 2015. (*Tesis de Licenciatura*). UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2167/CClucoaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina Cevasco, S. (2017). Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mohammed, A., Bin Taib, C., & Nadarajan, S. (2016). *Mapping the Relationship among Quality Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture, and Organizational Performance in Higher Education: A Proposed Framework*. American Journal of Industrial and Business Management. doi:10.4236/ajibm.2016.64036.
- Mondy Wayne, R. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (11 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Municipalidad Distrital de Túcume. (2019). *Plan de desarrollo concertado del Distrito de Túcume*. Perú. Obtenido de [http://www.munitucume.gob.pe/images/transparencia/planeamiento/Plan\\_de\\_Desarrollo\\_Concertado\\_Distrito\\_Tucume-Validado\\_y\\_aprobado.pdf](http://www.munitucume.gob.pe/images/transparencia/planeamiento/Plan_de_Desarrollo_Concertado_Distrito_Tucume-Validado_y_aprobado.pdf)
- Núñez Carballosa, A. (2014). *Dirección de operaciones, Decisiones tácticas y estratégicas* (Primera ed.). Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de [https://www.academia.edu/37886935/Direccion\\_de\\_Operaciones\\_pdf](https://www.academia.edu/37886935/Direccion_de_Operaciones_pdf)
- Olave, K. (2005). *Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos*. San Carlos, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica. Obtenido de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2815/ELABORACION%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPE%20C3%91O%20PARA%20EL%20PERSONAL%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DE%20SAN%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peñate, O. (2011). *El diseño interior y su papel en la sociedad*. Académico.
- Ramírez Rodríguez, M. N. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM–

- Estelí). (*Tesis Maestría*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2723/1/17458.pdf>
- Ramón Naula, E. (2016). Relación entre las formas de reconocimiento y desempeño laboral de los trabajadores del ministerio de salud pública del Ecuador – planta central. (*Tesis de Licenciatura*). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16677/1/CD-7278.pdf>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014. (12 de Noviembre de 2014). Formalizan la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas". Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-la-aprobacion-de-la-directiva-no-002-2014-servir-res-n-238-2014-servir-pe-1162964-1>
- Robbins P, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (5ta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México, México: Pearson Educación.: Pearson Educación.
- Sagástegui Medina, J. (2018). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en FONCREAGRO Cajamarca – 2014. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1965/%e2%80%9cLA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20RELACI%c3%93N%20CON%20EL%20DESEMPE%c3%91O%20LABORAL%20EN%20FONCREAGRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar Fernández, H. (2018). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2029/BC-TES-TMP-886.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores, S.A. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide* (Edición nueva y revisado ed.). San Francisco, EE.UU: Jossey Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, EE.UU: Jossey Bass.
- Shahzad, F. (2014). *"Impact of organizational culture on employees' job performance"*. International Journal of Commerce and Management, . Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/280180812\\_Impact\\_of\\_organizational\\_culture\\_on\\_employees'\\_job\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/280180812_Impact_of_organizational_culture_on_employees'_job_performance)
- Stoner, J., & Freeman, R. (1994). *Administración*. Prentice Hall. Obtenido de <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf>
- Surco Mayhuaei, D. (2018). Clima organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Sociedad de la Beneficencia Pública de Puno 2017. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional del Altiplano.
- Zerpa, J. (2016). Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/464/zerpa\\_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/464/zerpa_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Cultura Organizacional

**Objetivo:** Diagnosticar la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Túcume.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de enunciados vinculados a la cultura de su organización. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) el recuadro que considere que exprese mejor su punto de vista. Recuerde que no hay respuesta correcta e incorrecta; ya que todas son opiniones. Por favor no deje ninguna pregunta en blanco pues su respuesta es muy valiosa para nuestra investigación. Las respuestas serán anónimas, por lo tanto, la información será confidencial. Gracias por su colaboración.

**Datos generales:**

Sexo: ( ) Femenino

( ) Masculino

Edad: .....

Condición laboral: .....

N°	ITEM	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	El diseño interior de la municipalidad es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.					
2	El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo.					
3	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación.					
4	El lenguaje utilizado en la municipalidad es el adecuado para una buena comunicación.					
5	Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la municipalidad.					
6	La municipalidad realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales.					
7	Se transmite al personal nuevo, las historias, mitos o leyendas propias de la municipalidad.					
8	La municipalidad recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas.					
9	Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la municipalidad.					
10	Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables.					



11	El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la municipalidad.					
12	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.					
13	La información se comparte a tiempo y de forma transparente.					
14	Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la municipalidad.					
15	Aquí las personas son muy colaboradoras.					
16	Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios.					
17	El servicio brindado en la municipalidad satisface las necesidades de los usuarios.					
18	Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe.					
19	La municipalidad está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación.					
20	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.					
21	Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.					
22	Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo.					
23	Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia.					
24	Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo.					
25	Aquí se asciende en forma justa por méritos.					
26	En la municipalidad no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad					
27	Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.					
28	Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.					
29	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.					
30	Los jefes siempre cumplen sus promesas.					
31	Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.					

**Gracias por su colaboración!.**

## Anexo 2. Cuestionario de Desempeño Laboral

**Objetivo:** Recabar información sobre el desempeño laboral que realiza el personal de la Municipalidad de Distrital de Túcume.

**Instrucciones:** Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) el recuadro que considere según corresponda. Por favor no deje ningún ítem en blanco pues su respuesta es muy importante para nuestra investigación. Las respuestas serán anónimas, por lo tanto, la información será confidencial. Gracias por su colaboración.

### I. DATOS GENERALES

Género: ( ) Masculino ( ) Femenino

Grado de instrucción	Rango de Edad
a) Primaria	a) 18 – 25
b) Secundaria	b) 26 – 33
c) Técnico	c) 34 – 41
d) Universitario	d) 42 – 49
e) Maestría	e) 50 en adelante
f) Doctorado	

DESEMPEÑO	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. Se cumplen las tareas asignadas en ausencia del jefe inmediato superior					
2. Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo para superar las metas establecidas					
3. Recibe motivación del jefe para desarrollar sus propias ideas					
4. Recibe reconocimiento del jefe al desarrollar formas mejores de realizar las tareas					
5. Es puntual en la entrega de trabajos que le asignan					
6. Ha aprendido o existen cosas interesantes por aprender en el trabajo.					
7. Se siente parte del éxito y fracaso en su área de trabajo					
8. Cuenta con iniciativa ante problemas o retos en su gestión laboral					
9. Considera al jefe como modelo de lo que se debe hacer					
10. La municipalidad le brinda oportunidades para su desarrollo profesional					
11. Entre compañeros de trabajo existe: respeto, trato amable y cortés.					

**Gracias por su colaboración.!**

### Anexo 3. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
<b>Cultura organizacional</b>	Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura y diseño</li> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Rituales Historias, mitos y leyendas</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia resultados</li> <li>• Calidad</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Respeto</li> <li>• Innovación</li> </ul>		
	Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de expresión</li> <li>• Motivación</li> <li>• Ascensos, favoritismos y preferencias</li> <li>• Error-Castigo</li> <li>• Rol de jefes</li> </ul>		
<b>Desempeño laboral</b>	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud mental buscando la mejora continua.</li> <li>• Brindar servicio que satisfaga las necesidades del cliente.</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de compromiso e identificación con el trabajo.</li> <li>• Satisfacción Laboral.</li> <li>• Identificación con la organización.</li> </ul>		
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cumplimiento de los Objetivos.</li> </ul>		
	Crecimiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros en su vida personal y laboral.</li> </ul>		
	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización correcta de los recursos disponibles.</li> </ul>		
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr ventaja competitiva</li> </ul>		

## Anexo 4. Procesamiento de datos - SPSS

CULTURA ORGANIZACIONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo

Editar

Ver

Datos

Transformar

Analizar

Gráficos

Utilidades

Ampliaciones

Ventana

Ayuda

\*CULTURA ORGANIZACIONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo

Editar

Ver

Datos

Transformar

Analizar

Gráficos

Utilidades

Ampliaciones

Ventana

Ayuda

</























\*CULTURA ORGANIZACIONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

— □ ×

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda



1: V27 3 Visible: 34 de 34 variables

	 V001	 V002	 V003	 V1	 V2	 V3	 V4	 V5	 V6	 V7	 V8	 V9	 V10	 V11	 V12	 V13	 V14	 V15	 V16	 V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31		
43	1	3	3	5	4	5	5	5	1	1	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	2	4	1	5	5	5	5		
44	1	2	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	4	5		
45	2	3	1	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3		
46	1	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4		
47	1	2	2	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5		
48	1	3	1	4	3	4	5	4	1	1	2	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	1	3	1	3	3	1	1	
49	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
50	1	3	2	3	4	3	5	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	
51	1	3	2	4	4	4	4	5	1	3	3	5	4	4	3	3	4	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	2	2	
52	1	3	1	4	4	5	5	4	2	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	1	4	5	3	1	4	3	4	1	5	5	5	3	3	
53	2	2	2	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	5	1	3	4	2	5		
54	2	2	2	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	4	1	1	5	4	5	5	5	5	1	4	5	1	3	1	3	5	5	5	3	5		
55	1	2	2	5	4	5	5	4	2	3	3	5	4	5	3	3	3	4	5	4	3	2	5	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	
56	1	3	1	3	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
57	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	1	5	5	4	3	3
58	1	4	2	4	5	5	4	4	1	2	2	4	5	5	2	4	5	4	5	4	5	2	4	2	4	2	4	4	4	1	4	5	5	5	5	
59	1	3	1	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
60	1	5	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	
61	1	4	2	4	4	4	5	3	5	3	5	4	5	5	2	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	
62	1	3	1	4	5	5	4	3	2	2	5	4	4	5	1	3	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	1	1	1	3	4	4	5	5	
63	2	4	1	5	5	3	3	3	3	1	2	5	3	3	3	3	1	2	5	3	3	3	4	3	3	1	3	2	5	2	3	1	3	5	5	

Vista de datos Vista de variables

\*CULTURA ORGANIZACIONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

— □ ×

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda



70: V10 5 Visible: 34 de 34 variables

	V0001	V0002	V0003	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31
64	1	3	2	5	4	4	5	4	2	5	3	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	3
65	2	4	1	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
66	2	4	1	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3
67	1	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
68	1	2	2	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
69	1	2	3	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5
70	1	1	3	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5
71	1	4	1	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3
72	2	4	1	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
73	2	3	1	4	5	4	4	4	2	3	3	4	5	4	2	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	2	4	2	1	2	4	3	3	4
74	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	5	5	5	5
75	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	1	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
77	2	3	4	5	2	2	3	3	1	2	3	3	4	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3
78	2	4	1	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4
79	2	4	1	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4
80	2	4	1	3	2	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3
81	2	4	1	3	2	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3
82	1	4	1	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
83	1	4	1	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
84	2	4	1	3	5	5	5	4	4	2	3	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5

Vista de datos Vista de variables

CULTURA ORGANIZACIONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo

Editar

Ver

Datos

Transformar

Analizar

Gráficos

Utilidades

Ampliaciones

Ventana

Ayuda

</

DESEMPEÑO LABORAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 14 de 14 variables

	G10	GRAD11	EDA12	V01	V02	V03	V04	V5	V06	V07	V08	V09	V10	V11	var	vi
1	1	4	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
2	1	4	15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5			
3	1	4	14	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5			
4	2	4	13	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4			
5	1	4	24	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5		
6	1	4	14	5	5	3	4	4	4	5	4	3	5			
7	2	4	14	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5			
8	1	4	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
9	1	3	24	3	3	2	4	4	3	4	3	1	3			
10	2	3	25	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5			
11	2	4	14	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4			
12	2	4	15	3	3	3	5	3	4	4	4	3	5			
13	2	3	15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5			
14	1	4	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
15	1	4	34	5	4	3	5	4	4	4	5	2	5			
16	1	3	25	4	4	3	5	5	5	5	5	2	5			
17	2	4	13	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4			
18	1	4	25	5	4	2	5	5	5	5	4	3	5			
19	1	3	14	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4			
20	1	5	23	5	4	2	5	4	4	4	4	4	5			
21	1	4	24	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5			
22	1	3	15	5	4	2	5	5	4	4	4	1	3			
23	2	4	15	2	5	3	3	3	3	1	3	2	3			

Vista de datos Vista de variables



DESEMPEÑO LABORAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 14 de 14 variables

	G10	GRAD11	EDA12	V01	V02	V03	V04	V5	V06	V07	V08	V09	V10	V11	var	vi
23	2	4	1.5	2	5	3	3	3	3	1	3	2	3			
24	1	3	2.5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4			
25	2	4	1.5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
26	2	4	1.4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4			
27	1	5	4.5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5			
28	1	2	2.5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
29	1	2	3.5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5			
30	1	1	3.5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5			
31	1	4	1.5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5			
32	2	4	1.3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5			
33	2	3	1.5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4			
34	2	4	2.5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5			
35	1	4	1.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
36	1	4	2.4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5			
37	2	3	4.4	2	2	2	4	3	4	5	3	2	3			
38	1	2	3.5	5	4	1	5	5	5	5	4	1	5			
39	1	2	2.5	5	5	1	5	5	5	5	4	1	5			
40	1	2	4.5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5			
41	1	3	3.5	5	4	1	5	5	5	5	5	1	5			
42	1	2	1.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
43	2	3	1.5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5			
44	1	4	2.5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3			
45	1	2	2.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			

Vista de datos Vista de variables

DESEMPEÑO LABORAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 14 de 14 variables

	G10	GRAD11	EDA12	V01	V02	V03	V04	V5	V06	V07	V08	V09	V10	V11	var	vi
46	1	3	1.5	4	1	1	5	5	3	3	1	3	1			
47	1	1	3.5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5			
48	1	3	2.5	5	4	4	5	4	3	3	3	2	4			
49	1	3	2.4	5	4	2	5	5	5	4	1	2	5			
50	1	3	1.5	5	4	3	5	5	5	4	2	2	5			
51	2	2	2.5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	3			
52	2	2	2.5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1			
53	1	2	2.5	4	3	3	5	4	3	4	4	3	5			
54	1	3	1.5	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5			
55	1	3	3.5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	5			
56	1	4	1.5	5	4	3	3	5	3	5	4	5	5			
57	1	4	2.5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5			
58	2	4	1.5	4	2	2	5	4	5	5	3	3	5			
59	2	4	1.5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
60	2	4	1.5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4			
61	2	3	1.4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5			
62	2	3	3.3	3	5	3	4	5	4	5	5	2	3			
63	2	4	2.4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4			
64	1	4	2.4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4			
65	1	4	2.4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4			
66	1	4	2.3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	4			
67	1	3	3.5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5			
68	2	3	2.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4			

Vista de datos Vista de variables

DESEMPEÑO LABORAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 14 de 14 variables

	G10	GRAD11	EDA12	V01	V02	V03	V04	V05	V06	V07	V08	V09	V10	V11	var	vi
91	1	4	1 5	5	4	3	3	5	3	5	4	5	5			
92	2	4	1 5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
93	2	4	1 5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
94	2	3	1 4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5			
95	2	3	1 4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5			
96	2	4	2 4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4			
97	2	4	2 4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4			
98	1	4	2 3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	4			
99	1	4	2 3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	4			
100																
101																
102																
103																
104																
105																
106																
107																
108																
109																
110																
111																
112																
113																

Vista de datos Vista de variables



## Anexo 5. Confiabilidad y validez del instrumento

**Tabla 62.**

*Alpha de Cronbach de la Cultura Organizacional.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
0.954	0.960	31

El valor de la prueba de Alfa de Cronbach de 0.960 indica una EXCELENTE consistencia, por lo tanto, el instrumento SI es confiable.

**Tabla 63.**

*Alpha de Cronbach del Desempeño Laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
0.934	0.938	11

El valor de la prueba de Alfa de Cronbach de 0.938 indica una EXCELENTE consistencia, por lo tanto, el instrumento SI es confiable.

### Anexo 6. Correlación de Pearson

**Tabla 64.**

*Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral*

CORRELACIONES		Dimensión 1: Variable Independiente	Dimensión 2: Variable Dependiente
CULTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,395**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,395**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con los resultados estadísticos que se muestran en la tabla N° 64, la “Cultura Organizacional” se relaciona directamente con el “Desempeño laboral” conforme lo establece el coeficiente de correlación de Pearson ( $r = ,395$ ) lo que indica una influencia POSITIVA, pero con una correlación significativa bilateral en el nivel 0,01.