

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA- 2019**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: ELMER BARBOZA CARRANZA**

Asesor:

**Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**

**Cajamarca – Perú**

**2022**

COPYRIGHT © 2022 by  
**ELMER BARBOZA CARRANZA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA- 2019**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: ELMER BARBOZA CARRANZA**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dr. Lennin Rodriguez Castillo  
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dr. Norberto Barboza Calderón  
Jurado Evaluador

Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén  
Jurado Evaluador

**Cajamarca – Perú**

**2021**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL PÚBLICA DE TESIS**

Siendo las 17.00 horas del día 04 de febrero de dos mil veintidós, reunidos a través de Gmeet [meet.google.com/bwh-nrsi-bva](https://meet.google.com/bwh-nrsi-bva), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, **Dr. NORBERTO BARBOZA CALDERÓN**, **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**, y en calidad de Asesor el **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**; Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN PÚBLICA** de la tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA - 2019**, presentada por el **Bach. en Enfermería ELMER BARBOZA CARRANZA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **APROBAR** la mencionada Tesis con la calificación de Diecisiete (17) Excelente; en tal virtud el **Bach. en Enfermería ELMER BARBOZA CARRANZA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 18.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Lennin Rodriguez Castillo**  
Asesor

.....  
**Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Norberto Barboza Calderón**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

## DEDICATORIA

**A:**

Los compañeros trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, con la esperanza que esta tesis les sirva en la construcción de una Cultura Organizacional propositiva y, eleve los valores de apoyo y solidaridad mutua, fortalezca el trabajo en equipo cuyos logros beneficien al ciudadano, razón de ser del gobierno local de Chota.

Así mismo rindo homenaje post mortem al Dr. Víctor Rodríguez Lezcano, asesor en el primer tramo del presente trabajo y, cayó en las fauces de la COVID 19, así como miles de peruanos.

**Elmer**

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

Al Ing. Werner Cabrera Campos, alcalde provincial de Chota, a los regidores y funcionarios del gobierno municipal por su apoyo sincero en la realización del proyecto de tesis.

Asi mismo, al Dr. Lennin Rodríguez Castillo, por su aporte de conocimientos que allanaron el camino de la investigación y contrastación para la culminación de la investigación reflejadas en las conclusiones de la presente tesis.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1. Contextualización .....	4
1.1.2. Descripción del problema .....	5
1.1.3. Formulación del problema .....	6
1.2. Justificación e importancia .....	7
1.3. Delimitación de la investigación.....	9
1.4. Objetivos:.....	9
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial .....	10
2.2. Bases Teóricas .....	14
2.3. Definición de Términos Básicos .....	41
CAPÍTULO 3 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	43
3.1. Hipótesis.....	43

3.2. Variables.....	43
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis .....	45
CAPÍTULO 4 MARCO METODOLÓGICO.....	46
4.1. Ubicación geográfica.....	46
4.2. Diseño de la investigación.....	46
4.3. Métodos de investigación .....	47
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	48
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	49
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	52
4.7. Matriz de consistencia metodológica .....	53
CAPÍTULO 5 RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	54
5.1. Presentación de resultados.....	54
5.2. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones.....	54
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES .....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	73
ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Operacionalización de Variables .....	45
Tabla N° 2	Matriz de consistencia metodológica .....	53
Tabla N° 3	Correlaciones entre las variables cultura .....	62
	organizacional y desempeño laboral.....	62
Tabla N° 4	Estrategias de mejora del clima laboral.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N <sup>a</sup> 1 Clima organizacional .....	54
Figura N <sup>a</sup> 2.Dimensión comunicación interpersonal .....	55
Figura N <sup>a</sup> 3.Dimensión autonomía para toma de decisiones .....	56
Figura N <sup>a</sup> 4.Dimensión motivación laboral .....	57
Figura N <sup>a</sup> 5.Variable Desempeño laboral .....	58
Figura N <sup>a</sup> 6.Dimensión productividad laboral .....	59
Figura N <sup>a</sup> 7.Dimensión eficacia.....	60
Figura N <sup>a</sup> 8.Dimensión eficiencia laboral.....	61

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Chota, de la región de Cajamarca. El estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la cultura organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones:

1. Productividad laboral
2. Eficacia
3. Eficiencia laboral.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 221 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, durante el período del año 2019. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. Los cuestionarios estuvieron compuestos por 25 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.83 para el cuestionario de la cultura organizacional y de 0.86 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

**Palabras claves:** cultura organizacional, desempeño laboral, motivación, eficacia

## **ABSTRACT**

This research work was carried out in the Provincial Municipality of Chota, Cajamarca. The study is of a quantitative approach of a non-experimental correlational type whose main objective was to determine the relationship between organizational culture and work performance, likewise it allowed to know the level of work performance of workers based on three dimensions: labor productivity, effectiveness and labor efficiency.

To obtain the information, a survey was applied to the 221 workers of the Provincial Municipality of Chota, during the period 2019. In relation to the data collection instrument, a questionnaire was applied for each variable. The questionnaires consisted of 25 items with a wide Likert scale (always, almost always, sometimes, very rarely, and never). The validity and reliability of the instrument were performed according to Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.83 for the organizational culture questionnaire and 0.86 for the job performance questionnaire. Therefore, the instruments are reliable and consistent.

**Keywords:** organizational culture, job performance, motivation, effectiveness

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy las organizaciones desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto que éstas son las que proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas. De acuerdo a lo anterior, la cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva. La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, en el departamento de Cajamarca, para el año 2019. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación ( $p$ -valor  $<0.05$ ). Por ende, se afirma con un nivel de confianza del 95% que

existe una relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral en Municipalidad Provincial de Chota.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota logran, algunas veces, realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

A continuación, se describe brevemente los capítulos y su contenido que estructuran la tesis que a lo largo de los cuales se evidencia que se han alcanzado los objetivos propuestos y la comprobación de la hipótesis formulada en la presente tesis.

Capítulo I: contiene aspectos relacionados con la problemática de estudio, justificación y objetivos de estudio.

Capítulo II: se considera los antecedentes de la investigación, marco conceptual y definición de términos básicos.

Capítulo III: desarrolla la hipótesis, identificación de variables y operacionalización de las mismas.

Capítulo IV: se describe el marco metodológico, que incluye, ubicación geográfica, diseño de investigación, métodos de investigación, población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente la matriz de consistencia metodológica.

Capítulo V: se analizan y discuten los resultados obtenidos, se realiza la interpretación de los mismos por variable (Sistema de control interno y gestión con sus respectivas dimensiones). También se realiza la contrastación de la hipótesis.

Finalmente se detallan las conclusiones con los principales hallazgos y resultados a los objetivos planteados, así como las recomendaciones que dieron lugar a la presente investigación.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Contextualización**

En la actualidad, la cultura organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, ubicando a Suiza en la vanguardia de la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo y Chile en América Latina. Por otro lado, la cultura organizacional es uno de los factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. Por su parte, el sector empresarial e institucional en los últimos años ha ido implementado una serie de estrategias para generar una adecuada cultura organizacional, que permita al trabajador desarrollar sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales, todo ello con el fin de conseguir cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

La cultura organizacional no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad de esta cultura influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en su productividad. Al respecto el estudioso Ladino (2010) afirma que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño laboral, siendo preponderante la mejora la cultura para optimizar el desempeño de los mismos.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto a la cultura organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, la cultura organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional, sobre todo en el sector

público. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tienen los trabajadores con respecto a sus actividades dentro de la entidad; para lograr ello, se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo el trabajo para el cual fue contratado.

### **1.1.2. Descripción del problema**

Esta investigación, se centró no sólo en la cultura organizacional, sino también en el desempeño laboral. Se reconoce que la cultura organizacional es la piedra angular de la organización, pues tiene una relación directa con el desempeño laboral y esto a la vez, determina en el logro de los objetivos organizacionales.

Con respecto a la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota, se ha detectado que el ambiente laboral no es lo óptimo, es decir que los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitadas y no contribuyen al buen desenvolvimiento de los trabajadores.

Uno de los principales problemas radica en la comunicación interpersonal, se describe como que no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical, constante cambio de trabajadores responsables de áreas y, directivos, trabajadores con estabilidad laboral son reacios a los cambios y la rotación de su puesto laboral, entre otras. Este proceso limita el intercambio con otros trabajadores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y la poca participación de los trabajadores, quienes se centran en realizar sus labores diarias de forma individual.

La autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión desciende desde lo más alto de la pirámide jerárquica. De esta manera la autonomía del personal para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo es influenciado por los superiores inmediatos, dejando de lado muchas veces la productividad de los trabajadores, lo que genera desmotivación e iniciativa para desarrollar sus capacidades.

En cuanto a la motivación de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones y otros. Pero todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos anteriores y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

### **1.1.3. Formulación del problema**

- **Pregunta General**

¿En qué medida se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2019?

- **Problemas específicos**

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota?
- ¿Cuáles son las características del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1 Justificación científica**

En la actualidad muchas municipalidades del país no están enfocándose en cultivar o mejorar la cultura organizacional, pues no son conscientes de la importancia de este componente para mejorar el rendimiento del trabajador edil, a través de estrategias y métodos gerenciales que encaminen las acciones de los trabajadores al cumplimiento de las exigencias internas y externas, consolidadas en excelentes desempeños y alta productividad en beneficio de la comunidad.

Las municipalidades, especialmente ubicadas en las provincias más alejadas de la capital del país, no están innovando sus sistemas de gestión y dirección institucional. Por esa razón, para lograr satisfacer las demandas de la población, es necesario conocer el comportamiento de ciertos indicadores que son los que favorecen el desarrollo de la organización, estos son: La cultura organizacional y el desempeño laboral. En ese sentido el desempeño laboral es la fortaleza de la municipalidad como institución; mientras que la cultura organizacional es el sendero que orienta el cómo actuar a través de costumbres, reglas, ritos, normas, etc., que sirve como nexo fundamental entre el componente humano y el conocimiento organizacional.

Es por ello que esta investigación se enfoca en describir la problemática en la Municipalidad Provincial de Chota, ya que se observa que los directivos y no se preocupan por promover y desarrollar una buena cultura organizacional. Por otro lado, debido a la falta de motivación, se observan limitaciones en el servicio que

desarrollan los trabajadores ediles, ya que no existe una comunicación efectiva, un programa efectivo de recompensas y reconocimientos y pese a los denodados esfuerzos que realizan, el ambiente, los medios y los materiales que emplean no son favorables ni adecuados para un servicio de calidad y en la satisfacción de los usuarios, en este caso de los pobladores.

Asimismo, esta investigación es conveniente porque al buscar determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, nos permitirá diseñar un plan estratégico que se oriente en la mejora de estas dos variables de estudio, que permitan el desarrollo pleno de la municipalidad y por ende mejorar el desarrollo de la provincia de Chota.

### **1.2.2 Justificación técnica – práctica**

Tiene justificación práctica porque una vez que se determine la relación de las variables cultura organizacional y desempeño laboral, se sabrá el verdadero nivel de influencia, lo cual permitirá fijar estrategias y pautas correctas para su mejoramiento dentro del entorno edil. Asimismo, servirá para que la gestión actual se fortalezca y genere una mejor imagen con sus usuarios.

### **1.2.3 Justificación institucional y personal**

Las estrategias que se emplearán para el mejoramiento de la cultura organizacional y desempeño laboral, será de utilidad de todos los miembros de la entidad municipal, ya que, al contar con una buena cultura organizacional, el ejercicio laboral será más eficiente. Por lo que la institución ganará desarrollo y prestigio, los trabajadores estarán satisfechos y comprometidos de pertenecer al municipio, y los usuarios que son los ciudadanos se sentirán tranquilos por el

servicio recibido. Asimismo, las conclusiones encontradas y las recomendaciones formuladas serán alcanzadas al alcalde provincial y gerentes con la expectativa de que sirvan como insumo o fuente para la implementación de actividades orientadas a mejorar el bienestar de los trabajadores colaboradores.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

Se desarrollará una investigación en el campo de la Administración enfocado a la determinación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Chota.

- Delimitación Espacial: La investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Chota.
- Delimitación Social: La investigación abarca a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota.
- Delimitación Temporal: La investigación se desarrolló durante el periodo 2019.

### **1.4. Objetivos:**

- **Objetivo general:**

Establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota

- **Objetivos específicos:**

- a) Determinar cuáles son las características de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota
- b) Determinar cuáles son las características del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota
- c) Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial**

A continuación, se exponen en forma sintética los estudios realizados en torno a las variables de investigación: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral tanto en el nivel internacional, nacional y local.

##### **a. Nivel Internacional**

**Figuroa (2015)** en la tesis Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, esta investigación de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. El estudio se realizó con un grupo de 47 trabajadores de una dependencia, entre las edades de 18 a 50 años, de diferente sexo. Los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron dos cuestionarios; uno destinado para medir la cultura organizacional de Olmos y Socha (2006), el cual se aplicó individualmente a los sujetos del estudio; el instrumento contiene 18 reactivos, evaluando los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. El segundo instrumento utilizado fue el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS) presentado por Levy (1990) se destinó para medir el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos, el mismo fue aplicado a los jefes de la dependencia para que éstos, evaluaran el desempeño de sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca; evaluando los siguientes comportamientos: conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad,

independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y compromiso. La metodología estadística utilizada fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson.

Se concluye que la cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra. Se recomendó crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores; esto con el propósito de reconocer y seguir promoviendo tanto los valores culturales como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortalezcan ambos factores, en busca de hacer sentir al colaborador parte importante de la institución gubernamental y orgulloso de pertenecer a la misma.

#### **b. Nivel Nacional**

**Flores (2017)** en la tesis La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016. La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016, para conocer la significancia entre ambas variables. La población estuvo integrada por 29 funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Yúngar. La muestra es la población censal. Para la recolección de datos se emplearon los instrumentos del cuestionario sobre cultura organizacional

y el cuestionario de desempeño laboral obteniéndose el coeficiente de “Alfa de Cronbach” de 0,974 y 0,963 respectivamente. Se procesaron los datos con el SPSS 21, generando tablas, gráficos y la prueba de hipótesis de la r de Pearson.

Se concluye que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016, debido a que los resultados de prueba de hipótesis de Pearson así lo valida.

**Benancio (2018)** en la tesis Cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle – 2018. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle 2018. El tipo de estudio es no experimental teniendo como diseño la correlacional transversal, siendo conformada la población 82 trabajadores y como muestra 52, elegidos de manera no probabilístico. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento fueron los cuestionarios siendo elaborados por cada variable con su respectiva dimensión o ítems asimismo fueron validados por tres docentes de investigación de la universidad y para obtener la confiabilidad se utilizó la estadística de Alfa de Cronbach siendo 0.876 y 0.845 respectivamente. Se usó la estadística descriptiva e inferencial mediante el programa SPSS, y luego fueron presentados en tablas y gráficos.

Se concluye que el resultado estadístico del coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que hay una relación significativa, positiva y muy fuerte de 0,961 entre las dos variables de estudio. Por otra parte, en la prueba de hipótesis, el significado bilateral (0,000), es menor que el error estimado (0,05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **c. Nivel Local**

**León (2016).** En la tesis El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016. La presente investigación tuvo como propósito fundamental establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Institución Pública Municipalidad Provincial San Miguel, de la provincia de San Miguel, 2016. La presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional. La población y muestra estuvo conformada por los 12 trabajadores (sub gerente, jefes de unidades asistentes, personal administrativo) de la Institución Educativa “San Miguel”, a quienes se les aplicó cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral respectivamente, previamente validados a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,811 respecto a Clima Organizacional y 0,867 referente a Satisfacción laboral.

Se concluye que el análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.420, siendo la correlación significativa al nivel 0.01. Además, observamos que el personal tiene un alto grado de identificación con la institución y autonomía para realizar su labor municipal. Así como también, predomina el conocimiento de la estructura organizativa de la institución en estudio. También se pudo observar que la percepción de realizar algo valioso para la sociedad es compartida casi por todo el personal y que su participación en la determinación de objetivos institucionales es alta. Sin embargo, la percepción de un clima organizacional agradable no es compartida por todo el personal, así como también el bajo reconocimiento de sus superiores por su desempeño laboral. Finalmente, en función de los resultados presentados se formularon recomendaciones

Orientadas a mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la institución en estudio

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Marco Teórico**

#### **2.2.1.1. Cultura Organizacional**

##### **A. Teoría del Clima Organizacional de Likert. (Likert, 2014)**

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

- **Variables Causales**, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales tenemos: la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias**, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables Finales**: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no

influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Brunet, 1989).

Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral son los siguientes:

**a. Factores externos**

Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

**b. Factores psicológicos**

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

**c. Factores individuales, grupales y estructurales**

Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización.

Los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de las relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

La estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La

forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional.

### **Factores del clima organizacional**

Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según (Brunet, 1989):

#### **- Enfoque de Factores psicológicos individuales.**

El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea (Schneider, 1983). Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- c) Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con

los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

#### **- Enfoque de Factores Grupales**

Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005).

#### **- Enfoque de Factores Organizacionales**

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura

física, equipamiento tecnológico.

### **- Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR**

Es importante señalar que el proceso de Cultura y Clima Organizacional comprende la gestión de la cultura organizacional, que tiene como finalidad ayudar a los miembros de la entidad a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, comprende la gestión del clima organizacional, que tiene como finalidad promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los servidores de la entidad, incrementando la motivación de las personas e impactando positivamente en los resultados organizacionales. (SERVIR, 2019)

## **B. La motivación**

### **a) Teoría de la Motivación de Maslow**

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel. (Maslow, 1954)

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de

seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad. Las características que ha identificado Maslow son los siguientes:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

## **b) Teoría de la motivación de la Jerarquía de Alderfer**

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. (Alderfer, 1972)

Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, el contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el

crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

### **c) Teoría de motivación de Mc Clelland**

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.
- En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o

fracaso. Además, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos. (McClelland, 1961)

#### **d) Teoría de motivación de los factores de Herzberg**

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación

desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo. Herzberg la llama factores de satisfacción. En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción

de realizar algo o de conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción. (Herzberg, 2005).

**e) Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.**

Fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tiene aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teoría y modas gerenciales. McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomina teoría X y teoría Y los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. El autor lo distingue de la siguiente manera.

**1. Teoría X:** Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio; el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí (trabajar están maluco que hasta le pagan a uno), lo cual

presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
- Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amanecen con castigos para que se esfuercen por son seguir los objetivos de la empresa.
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.
- Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

**2. Teoría Y:** Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La premisa de la teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

- Ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y tener una idea de su contribución personal para la operación de la empresa como un todo.
- Descentralización de las decisiones y delegaciones de responsabilidades, para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas y asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización. (McGregor, 1960).

#### **2.2.1.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

##### **A. Dimensión Comunicación interpersonal.**

Fonseca (2008), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Antonio (2013), la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali

denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

La comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos (Fernández, 2003):

**a. Fuente / codificador.** La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.

**b. Señal.** La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.

**c. Decodificador / destinatario** es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica

o interpreta el mensaje para determinar su significado. La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

## **B. Dimensión Autonomía para toma de decisiones**

Kohlberg (2013), la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios.

Kohlberg plantea dilemas morales a diferentes adultos y ordenando las respuestas. Sus estudios recogieron información de diferentes latitudes (EE.UU, Taiwán, México) para eliminar la variabilidad cultural, y se centraron en el razonamiento moral, y no tanto en la conducta o sus consecuencias. De esta manera, Kohlberg estableció tres estadios de moralidad, cada uno de ellos subdividido en dos niveles. Se leen en sentido progresivo, es decir, a mayor nivel, mayor autonomía.

Estadio pre convencional: las normas se cumplen o no en función de las consecuencias.

- Nivel 1: Orientación egocéntrica. La norma se cumple para evitar un castigo (ejemplo: No le pego a mi compañero de pupitre porque si no me castigan).
- Nivel 2: Orientación individualista. La norma se cumple para obtener un premio (ejemplo: Hago mis tareas escolares porque así mis padres me compran una moto). Estadio convencional: Las normas se cumplen en función del orden establecido.
- Nivel 3: Orientación gregaria. La norma se cumple para satisfacer a los demás (debo ser buen chico para que mis padres se sientan orgullosos de mí).
- Nivel 4: Orientación comunitarita. La norma se cumple para mantener el orden social (debo cumplir con mi función dentro de la sociedad). Estadio pos convencional: Las normas se cumplen en función de la aceptación individual y de los valores que comportan.
- Nivel 5: Orientación relativista. La norma se cumple en función de un consenso, y no se pueden desobedecer (debo respetar las normas en beneficio común y en función de un consenso voluntario).
- Nivel 6: Orientación universalista. La norma se cumple cuando respetan valores universales, y si no, se desobedecen (cualquier acción se basa en el respeto de la dignidad de los demás, o de lo contrario es legítima la desobediencia).
- Kohlberg afirma que los niños viven en el primer estadio, mientras que apenas un 20 % de los adultos llegan al nivel 5, y solamente un 5 %

alcanza el nivel 6. A pesar de las críticas contra el modelo de Kohlberg, hoy en día goza de amplio consenso y reconocimiento.

### **2.2.1.3. Desempeño laboral**

Chiavenato (2002), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

#### **a) Teorías de satisfacción laboral**

Wehrich (2004) señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

#### **b) Teoría del ajuste en el trabajo:**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del

individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

**c) Teoría del grupo de referencia social.**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

**d) Teoría de la discrepancia.**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

#### **e) Teoría de los eventos situacionales.**

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales:

**Características situacionales**, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

**Eventos situacionales**, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas.

**Características de los eventos situacionales**, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### **2.2.1.4. Factores del desempeño laboral**

Bain (2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

##### **a. Factores internos**

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y

procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- **Factores duros**

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

- **Factores blandos.**

Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los

recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

**b. Factores externos.**

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- **Ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- **Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes

culturales.

- **Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- **Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

#### 2.2.1.5. Dimensiones del desempeño laboral

##### A. Dimensión Productividad laboral

D'Alessio (2012), la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer y Render, 2007).

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz y Gonzales, 2013).

(Gaither y Frazier, 2005) “la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”. Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.

Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido” (Alfaro y Alfaro, 2000).

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado.

“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (Rodríguez, 1999).

En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.

“La productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” (Gaither y Frazier, 2000).

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ productos\ o\ servicios\ realizados}{Cantidad\ de\ Recursos\ Utilizados}$$

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilizemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

Velazco (2007) “la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido” (p. 51). Por consiguiente, la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible.

Geográfica (2012). Productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

## **B. Dimensión eficacia**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Coulter, 2008).

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Da Silva, 2008).

La eficacia "es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade, 2008).

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Española, 2008)

La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Idalberto, 2008).

La eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (Koontz, 2008)

## **C. Dimensión eficiencia laboral**

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/D$  Donde

P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2010).

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Weihrich, 2010).

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Coulter, 2010).

La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada " (Da Silva, 2010).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Mejía (2013), efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E = P/CP$ . Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Kootz y Wehrich (2001), es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

#### **D. Dimensión Motivación laboral**

Según Robbins (2008), la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pag.100).

Con respecto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Según Stoner y Freeman (1996), el proceso de motivación se considera: El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45).

La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Coontz, 1998, pág. 571).

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- **Autonomía.** (Hernández, 2003). Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.
- **Cultura organizacional** Según Larrea (1991) es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.
- **Comunicación** (Hernández, 2003). Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.
- **Comunicación interpersonal** (Hernández, 2003). La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación
- **Confiabilidad:** Es un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales. (Hernández, 2006)
- **Desempeño laboral** (Hernández, 2010). Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- **La productividad** (Montero, 2011) Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- **Productividad laboral.** Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y

cualquier otro factor. (García, 2012)

- **Motivación.** Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. (García, 2012)
- **Motivación laboral.** Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. (Hernández, 2003)
- **Satisfacción del Cliente:** Grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. (Arizmendi, 2015)
- **Servicio:** Es una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. (Arizmendi, 2015)

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, 2019.

##### 3.1.2 Hipótesis Específica:

H1: Si existe relación positiva entre la cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, 2019.

H2: No existe relación positiva entre la cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, 2019.

#### 3.2. Variables

- **Cultura Organizacional.**

Ivancevich (2006) señala que la cultura organizacional es “el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia”.

**Dimensiones:**

- a) Comunicación interpersonal: Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.
- b) Autonomía laboral: Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.
- c) Motivación laboral: Es la disposición para hacer algo, donde la habilidad de la persona se muestra para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo.

- **Desempeño Laboral**

Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

**Dimensiones:**

- a) Productividad laboral: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.
- b) Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos.
- c) Eficiencia laboral: Cantidad de recursos que se utilizan de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

### 3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

**Tabla N° 1 Operacionalización de Variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Cultura Organizacional</b>  “Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural. (Ivancevich, 2006)”.	Comunicación Interpersonal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación interpersonal.</li> <li>• Los canales de comunicación.</li> <li>• Entendimiento de los mensajes en la organización.</li> <li>• Los conocimientos del personal.</li> </ul>	Escalas	Cuestionarios de satisfacción de usuario.
	Autonomía par toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisión en el puesto.</li> <li>• Responsabilidad del trabajador.</li> <li>• Conocer las exigencias del puesto.</li> <li>• Horario del trabajo.</li> </ul>	Escalas	Cuestionarios de satisfacción de usuario.
	Motivación Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios de salud que recibe el trabajador.</li> <li>• La remuneración salarial del trabajador.</li> <li>• Aspiraciones del trabajador.</li> <li>• El medio ambiente donde realiza el trabajo.</li> </ul>	Escalas	Cuestionarios de satisfacción de usuario.
<b>Desempeño Laboral</b>  “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Chiavenato (2000) ”	Productividad Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del trabajador.</li> <li>• Eficacia del trabajador.</li> <li>• Nivel de producción del personal.</li> <li>• Cumplimiento de las metas del trabajador.</li> </ul>	Escalas	Cuestionarios de satisfacción de usuario.
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del nivel de calidad de trabajo.</li> <li>• Metas logradas.</li> <li>• Cumplimiento de las tareas asignadas.</li> <li>• Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> </ul>	Escalas	Cuestionarios de satisfacción de usuario.
	Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad del personal.</li> <li>• Nivel de conocimientos técnicos.</li> <li>• Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.</li> <li>• Nivel de adaptabilidad del trabajador.</li> </ul>	Escalas	Cuestionarios de satisfacción de usuario.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Chota capital de la provincia del mismo nombre de la región de Cajamarca.

#### 4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, es una investigación no experimental, transaccional – correlacional, según los conceptos planteados por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes.

Se denomina investigación transaccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Estudio correlacional, ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre **la cultura organizacional** y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables. (Hernández, 2006).

### 4.3. Métodos de investigación

Se utilizó el método deductivo–inductivo: en la primera etapa se identificó, mediante la observación, los principales problemas existentes en la Municipalidad Provincial de Chota y después, en una segunda etapa, sobre estos principios se construyeron enunciados que los contienen y se refieran a estos. (Rojas, 2016)

El método Analítico – Sintético: ya que se estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes o dimensiones para estudiarlas en forma individual y luego de forma integral (Álvarez, 2012)

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y figuras propias de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 (tabla de frecuencias, figura de barras, coeficiente de Spearman) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadísticas inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS.

El procesamiento es como sigue:

- 1.- Para hallar el nivel de significatividad en general se somete la base a una prueba de correlación de Spearman, pregunta por pregunta. El nivel de significatividad se obtiene cuando alcanza un asterisco (\*) o dos asteriscos (\*\*) en la estadística.

2.- Luego las preguntas se recodifican según cada dimensión: D1= pregunta, 1,2,3,4; D2= 5,6,7,8,9; D3= 10,11,12,13, luego se someten al coeficiente de correlación de Spearman entre dimensiones, aquí hallas las relación entre dimensiones.

3.- Luego las dimensiones recodificadas, se integran en una variable V1= D1, D2, y V2=D3, D4.... Una vez integradas se someten al coeficiente de Spearman, aquí se hallan la correlación entre las variables.

#### 4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

##### **Población**

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Municipalidad Provincial de Chota, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales, auxiliares y técnicos). Siendo un total de 547 trabajadores

##### **Muestra:**

$$n = \frac{Z^2 N x P x q}{e^2 (N - 1) + Z^2 x P x q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 x (547) (0.6)(0.4)}{(0.05)^2 x (547-1) + (1.96)^2 (0.6)(0.4)}$$

$$n = \frac{504.33}{2.29} = 220.519$$

**n = 221 trabajadores**

Donde:

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

N = El Tamaño de la muestra.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se le toma en relación al 95% de confianza

P = probabilidad de que existe una buena calidad de atención y nivel de satisfacción de los usuarios

q = probabilidad de que existe una débil calidad de atención y nivel de satisfacción de los usuarios

e = Límite aceptable de error muestral: 5%

#### **Unidad de Análisis**

- Personal que labora en la Municipalidad Provincial de Chota.

#### **Unidades de Observación:**

- Dimensiones e indicadores de la cultura organizacional la Municipalidad Provincial de Chota
- Dimensiones e indicadores del desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Chota

### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

- **Técnicas:**

Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se utilizó como técnica: la encuesta, ya que constituye una técnica básica para la recolección de datos en campo.

- **Instrumentos:**

**Cuestionario estructurado:** dicho medio de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio, contiene preguntas de opción múltiple, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que fueron determinadas previamente, es decir, se les presentó a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos, se limitaron a las existentes. El cuestionario permitió estandarizar y uniformizar la información.

**Observación:** esta técnica de investigación nos permitió al momento de verificar el cumplimiento de las funciones, prestar atención el desempeño de las tareas diarias entre otras actividades.

**Análisis Documental:** referida a la literatura que se utilizó, ello significa hacer uso y análisis de documentos y libros referentes a la gestión y sobre el funcionamiento del sistema de control interno en otras organizaciones, así como libros de administración y gestión, de donde se extrajo información para elaborar el marco teórico, elaborando resúmenes de las más importantes teorías que traten sobre los temas que se desarrollarán en la presente investigación.

- **Validez y confiabilidad del instrumento**

**Validez.** El instrumento utilizado en la investigación, fue sometido a juicio de expertos en materia de investigación, donde el cuestionario fue considerado como válido para ser aplicado.

**Confiabilidad del instrumento.** El cuestionario fue sometido a prueba piloto con 15 trabajadores administrativos, que sirvieron para ajustar el instrumento de recolección. Obteniéndose un valor de coeficiente Alfa de Cronbach de 0.86, lo que indica que el instrumento es bueno y confiable para ser aplicado.

$$\text{Alfa de Cronbach } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente alfa > 0.8 es bueno

Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0.6 es

cuestionable Coeficiente alfa > 0.5

es pobre Coeficiente alfa < 0.5 es

inaceptable

#### **Análisis de la Fiabilidad del Instrumento:**

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Observaciones</b>
Cultura organizacional	0.83	15
Desempeño Laboral	0.86	15

Como los índices de Alfa de Cronbach (0.83 y 0.86) es mayor a 0.80, podemos dar fiabilidad al instrumento de medición de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chota- 2019.

Said y Valencia, (2013), expresa una de las herramientas más utilizadas para la medición de la consistencia en instrumentos de medición y escalas es el coeficiente de alfa de Cronbach. Este indicador se define como un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Así pues, valores más altos del alfa de Cronbach serán un indicador de mayores niveles de relación y por ende de mayor consistencia. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones de las preguntas que hacen parte de un instrumento. En cuanto a su valor, deberá ubicarse por encima del 0.70, ya que para magnitudes inferiores la consistencia interna se considera baja. Por otro lado, los valores por encima de 0.90, pueden estar asociados a inconsistencias por duplicidad. Finaliza comentando que para ser un valor aceptable este indicador debe estar ubicado entre 0.7 y 0.9.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Las técnicas para el procesamiento de la información recolectada fueron básicamente las pruebas estadísticas que cumplen una función relevante, ya que contribuyen a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos obtenidos y establecer las conclusiones a partir de estos.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

**Tabla N° 2 Matriz de consistencia metodológica**

Título: “Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chota- 2019”					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>General:</p> <p>¿En qué medida se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2019?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, 2019</p>	<p><b>Cultura Organizacional</b></p> <p>“Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural. (Ivancevich, 2006) ”</p>	<p>Comunicación Interpersonal</p> <p>Autonomía par toma de decisiones</p> <p>Motivación Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación interpersonal.</li> <li>• Los canales de comunicación.</li> <li>• Entendimiento de los mensajes en la organización.</li> <li>• Los conocimientos del personal.</li> <li>• Toma de decisión en el puesto.</li> <li>• Responsabilidad del trabajador.</li> <li>• Conocer las exigencias del puesto.</li> <li>• Horario del trabajo.</li> <li>• Los beneficios de salud. que recibe el trabajador</li> <li>• La remuneración salarial del trabajador.</li> <li>• Aspiraciones del trabajador.</li> <li>• El medio ambiente .donde realiza el trabajo.</li> </ul>
<p>Sistematización del Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota?</li> <li>• ¿Cuáles son las características del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota?</li> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota?</li> </ul>	<p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar cuáles son las características de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota</li> <li>Determinar cuáles son las características del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota</li> <li>Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota.</li> </ol>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>H1: Si existe relación positiva entre la cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, 2019.</p> <p>H2: No existe relación positiva entre la cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Chota, 2019.</p>	<p><b>Desempeño Laboral</b></p> <p>“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Chiavenato (2000) ”</p>	<p>Productividad laboral</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del trabajador.</li> <li>• Eficacia del trabajador.</li> <li>• Nivel de producción del personal.</li> <li>• Cumplimiento de las metas del trabajador.</li> <li>• Percepción del nivel de calidad de trabajo.</li> <li>• Metas logradas.</li> <li>• Cumplimiento de las tareas asignadas.</li> <li>• Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> <li>• Responsabilidad del personal.</li> <li>• Nivel de conocimientos técnicos.</li> <li>• Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.</li> <li>• Nivel de adaptabilidad del trabajador.</li> </ul>

## CAPÍTULO V

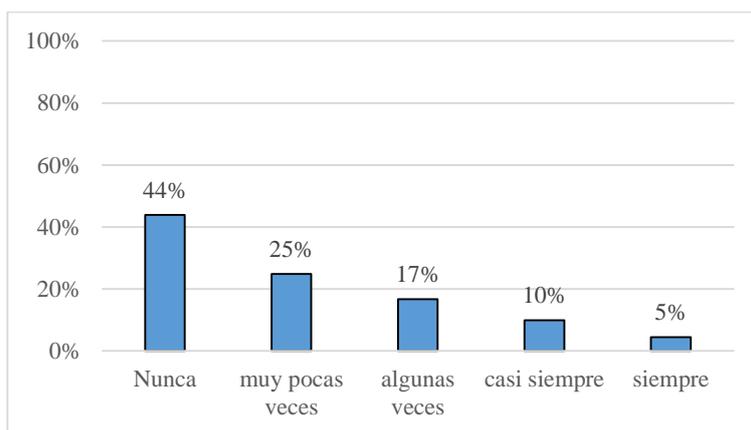
### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1. Presentación de resultados

Procesados los datos, teniendo en cuenta el problema formulado, los objetivos planteados y las hipótesis establecidas en la investigación, en el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados del estudio efectuado a una muestra de 221 trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Municipalidad Provincial de Chota

#### 5.2. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones

##### 5.2.1. Cultura organizacional

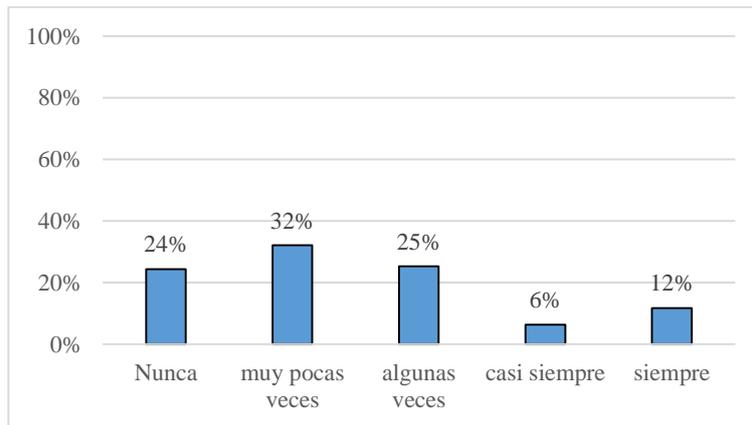


*Figura N° 1.*

#### Cultura organizacional

En la figura 01 se puede observar que el 44% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido cultura organizacional favorable, seguido por el 25% que muy pocas veces han tenido cultura organizacional favorable, el 17 % manifiestan que algunas veces han tenido cultura organizacional favorable. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca han tenido una cultura organizacional favorable ya que manifiestan que no existen mecanismos para el desarrollo personal y profesional.

**a) Dimensión comunicación interpersonal**

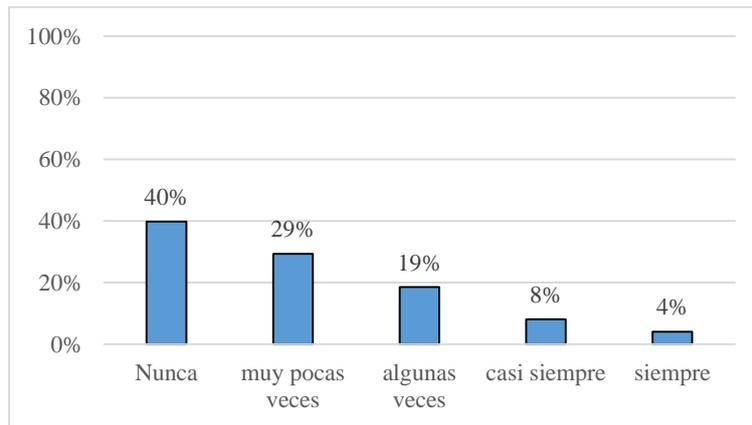


*Figura N° 2.*

**Dimensión comunicación interpersonal**

En la figura 02 se puede observar que el 32% de los trabajadores manifiestan que muy pocas veces logran obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido de un 25% que manifiestan que logran algunas veces obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 24% que manifiestan que nunca logran una comunicación interpersonal adecuada. En conclusión, el mayor porcentaje referente a la comunicación interpersonal es que muy pocas veces logran una comunicación interpersonal adecuada en la Municipalidad Provincial de Chota

## b) Dimensión autonomía para toma de decisiones

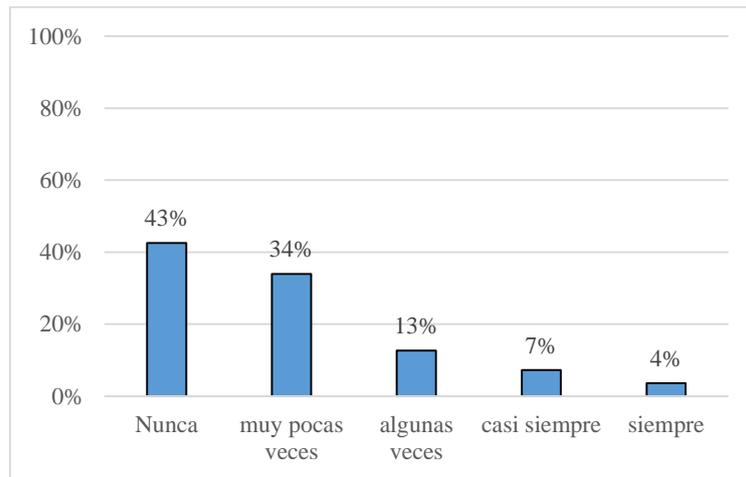


*Figura N° 3.*

### Dimensión autonomía para toma de decisiones

En la figura 3 se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han tenido autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo; seguido del 29 % que manifestó que tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Seguido por 19% que tienen autonomía algunas veces en su trabajo. En conclusión podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la autonomía para la toma de decisiones es nunca, lo cual indica que no tienen autonomía para la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Chota

**c) Dimensión motivación laboral**

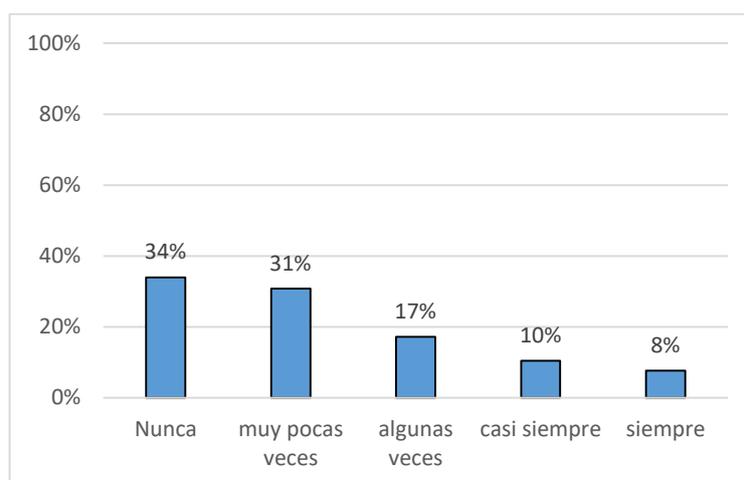


*Figura N° 4.*

**Dimensión motivación laboral**

En la figura 4 se puede observar que el 43 % de los encuestados manifiestan que nunca han notado que se propicie la motivación laboral, seguido por el 34% que muy pocas veces han notado que se propicie la motivación, seguido del 13 % que manifiestan que algunas veces han percibido la motivación. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca han notado que se propicie la motivación laboral.

### 5.2.2. Desempeño laboral

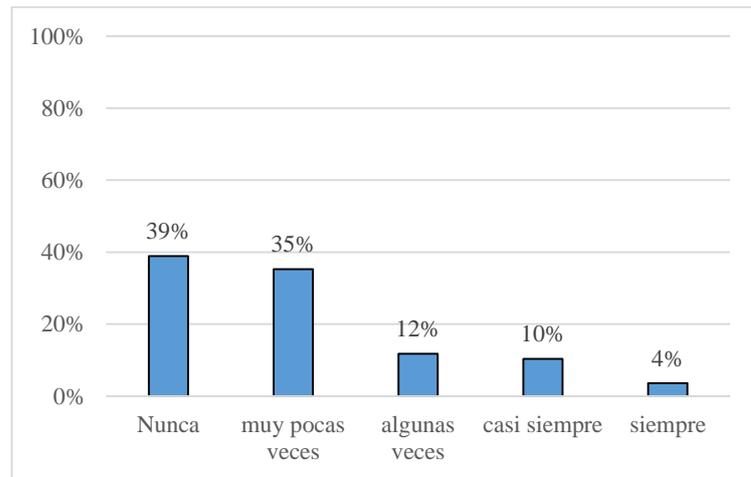


*Figura N° 5.*

Variable Desempeño laboral

En la figura 5 se puede observar que el 34 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido por el 31% que muy pocas veces han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido del 17 % que manifiestan que algunas veces han tenido un buen adecuado desempeño laboral. Podemos concluir que los encuestados manifiestan que asisten a su lugar de trabajo por necesidad, pero no sienten que su trabajo es el óptimo por diversos factores: desmotivación, falta de comunicación etc., lo cual los hace percibir que su trabajo es rutinario y poco reconocido, sin realizar algún esfuerzo extra por mejorar la situación organizacional.

**a) Dimensión productividad laboral**

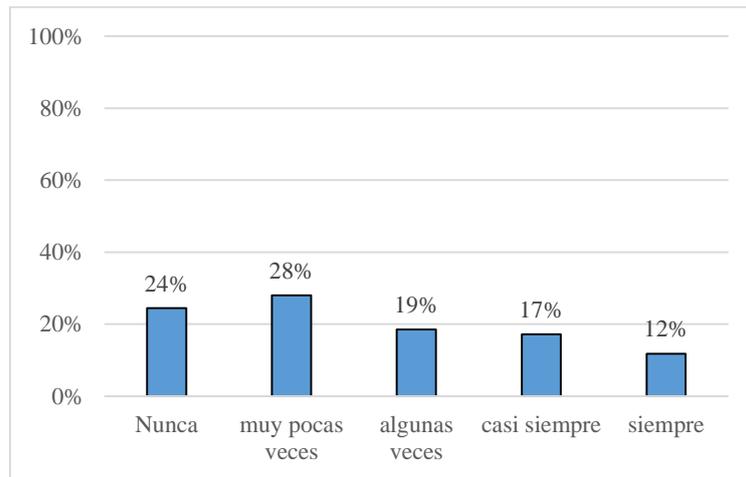


*Figura N° 6.*

**Dimensión productividad laboral**

En la figura 6 se puede observar que el 39 % de los trabajadores manifiestan que nunca logran la productividad laboral, seguido de un 35% que manifiestan que logran muy pocas veces la productividad laboral, seguido del 12% que algunas veces logran la productividad laboral. En conclusión, el mayor porcentaje referente a la productividad laboral es que no logran la productividad laboral deseada, en la Municipalidad Provincial de Chota

## b) Dimensión eficacia

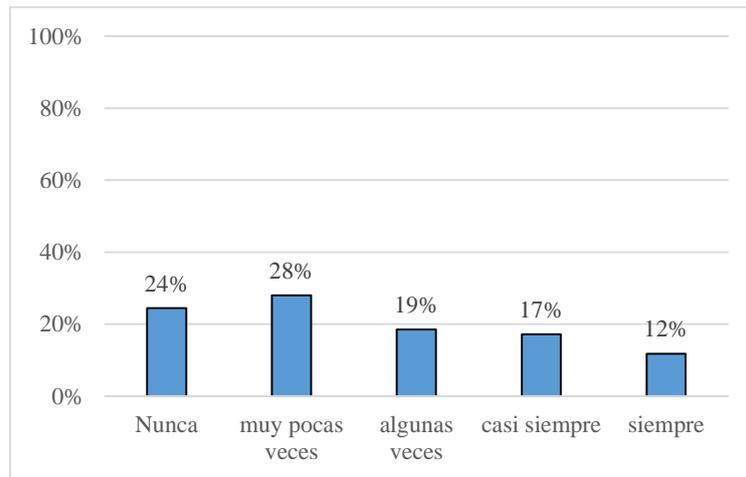


*Figura N° 7.*

### Dimensión eficacia

En la figura 7 se puede observar que el 28 % de los trabajadores encuestados manifiestan que muy pocas veces han alcanzado la eficacia; seguido del 24 % que manifestó que nunca han logrado la eficacia. Seguido por 19 % que manifiestan que algunas veces han logrado la eficacia. En conclusión podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a la eficacia en el trabajo, es que se logra muy pocas veces.

**c) Dimensión eficiencia laboral**



*Figura N° 8.*

**Dimensión eficiencia laboral**

En la figura 8 se puede observar que el 28% de los encuestados manifiestan muy pocas veces logran la eficiencia laboral, seguido del 24% que manifiesta que logran algunas veces la eficiencia laboral. Por otro lado el 19% de los encuestados manifiestan que casi siempre logran la eficiencia laboral. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que algunas veces y muy pocas veces logran la eficiencia laboral en la Municipalidad Provincial de Chota.

### 5.2.3 Resultados de las Correlaciones de las variables y dimensiones

**Tabla N° 3 Correlaciones entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral**

			CULTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000  221	,743**  221
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,743**  221	1,000  221

En la tabla 03 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa positiva; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentados es menor a 0.01, entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05

#### **5.2.4 Análisis, interpretación y discusión de resultados**

En estos últimos tiempos las instituciones se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, que para el caso peruano es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones públicas. La presente investigación hace referencia a la cultura organizacional y el desempeño laboral que existe en la Municipalidad Provincial de Chota.

El concepto de cultura organizacional está vinculada a la comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, motivación laboral y otros referentes al comportamiento. Sin embargo existen diversas propuestas de cultura organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de Ivancevich, quien señala que la cultura organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En el presente trabajo, la comprensión y manejo de las dimensiones se expresan en la dimensión comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, y motivación laboral, considerando que el desempeño laboral es de fundamental importancia, porque tiene una relación con la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Chota. Asimismo el desempeño laboral tiene como dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral que están vinculadas directamente al desempeño del trabajador.

Alfaro (2000) afirma que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los mismos al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas. Asimismo, Flores (2017) en su estudio comprobó que sí existen asociaciones significativas entre la cultura organizacional y el rendimiento general de los colaboradores. En esta línea Alles (2008) señala que la cultura organizacional es un tema que hoy en día interesa a muchas organizaciones, puesto que permite que las personas comprendan la relación entre la institución y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen.

En concordancia, el estudio realizado por León (2016), establece que el carente conocimiento de los empleados sobre la cultura en una institución, es causa de las falencias en la comunicación interna en difundir de manera adecuada los objetivos, misión, visión y documentos institucionales, por lo que, los miembros no tienen claridad hacia dónde está direccionada la entidad; por ello, recomienda tomar en cuenta la comunicación dentro de los miembros puesto que, estos aspectos definen su cultura. De acuerdo a lo mencionado, en estudios recientes se afirma que las organizaciones deben tomar estrategias de acción con el propósito de evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios reforzar y promover mediante planes. En base a ello, en el estudio de Hernández (2010) se recomienda implementar un plan que incentive los valores que tienen las instituciones con el propósito de divulgar a todo el personal la filosofía, creencias y cultura de la organización, para que se fortalezca la identificación de los trabajadores con la misma. Asimismo, Robbins (2008) afirma que además de planes es necesario que los directivos den el ejemplo a sus colaboradores de la identificación, que junto a la socialización será menos probable que se pierdan los

valores, creencias y costumbres de la institución.

Por ello, en la mayoría de estudios recientes se concluye que la cultura organizacional con el desempeño laboral están altamente relacionadas puesto que, una depende de la otra; la presente investigación coincide con esta aseveración, puesto que en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio incide la cultura organizacional de manera significativa en el desempeño de los empleados.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

En el presente capítulo se detallarán los objetivos, las acciones y las estrategias que se plantean para poder construir una propuesta de mejora de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota, para ello, se contemplan las variables desarrolladas a partir de los modelos de gestión Balance Score Card y Human Resource, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y el análisis que se ha planteado sobre la percepción de los trabajadores.

En dichos modelos se propone el mejoramiento y la optimización a partir de la implementación de acciones estratégicas que mejoren el desempeño de los trabajadores. Es importante aclarar que el principal elemento que se propone como un aspecto fundamental para mejorar la cultura organizacional son las capacitaciones, debido a la importancia de crear espacios mediante los cuales los trabajadores tengan la posibilidad de crecer tanto a nivel personal como profesional, generando a la vez oportunidades para que puedan interactuar entre ellos y mejorar así sus relaciones interpersonales.

#### **1. Objetivo Principal:**

- Capacitar a los trabajadores de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad Provincial de Chota.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las brechas existentes.
- Crear mecanismos para solventar costos de capacitación según el tipo de curso o especialización

## 2. Viabilidad de la propuesta

Se considera que las acciones presentadas como estrategias de intervención para mejorar la cultura organizacional y el desempeño docente en la Municipalidad Provincial de Chota son viables en su totalidad, ya que para identificar necesidades y elaborar un programa específico, más allá de un esfuerzo en común por parte de las gerencias para lograr concretar a dónde se quiere llegar con los trabajadores, no se necesita de mayor implementación, sobre todo tomando en cuenta la disposición conjunta de los trabajadores que facilitan la concreción de los programas mencionados. En ese sentido, formar un equipo de especialistas para que puedan generar y concretar lo planteado.

Respecto del impacto económico, si bien la municipalidad necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la institución no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes.

Por ello, en ambos modelos de gestión se plantea la relevancia de que se promuevan, al interior de cualquier tipo de organización, dos tipos principales de capacitación: la primera, referida al mejoramiento de los niveles psicosociales y, la segunda al crecimiento profesional. Las variables son las siguientes:

- **Autonomía:** Se refiere a la capacidad de los trabajadores de tomar decisiones para el buen funcionamiento de la municipalidad y la posibilidad que tiene cada uno de ellos para expresar sus ideas y opiniones, con el fin de realizar cambios y ajustes en el desarrollo de su trabajo para optimizar los procesos y de obtener buenos resultados. Goncalves (2009)

- **Motivación:** Según Méndez (2000), la motivación se debe entender como un motor de la acción humana, ya que es una fuerza capaz de impulsar una conducta positiva y de sostenerla en el tiempo, pues con ello se asegura, en primer lugar, que los trabajadores se sientan más satisfechos con su trabajo, y en segundo lugar, que desempeñen sus labores de una forma mucho más adecuada y eficaz.
- **Comunicación:** De acuerdo a Marchant (2005) el desarrollo de unas buenas relaciones interpersonales se encuentra ligado directamente a una buena comunicación, ya que si en una organización determinada no se establecen las estrategias para garantizar el desarrollo de una comunicación asertiva, basadas en la confianza, la solidaridad y el respeto.
- **Confianza:** Berbel (2007) señala que en un entorno organizacional la confianza se manifiesta y se aplica de dos formas distintas. En primer lugar, esta variable se refiere a la capacidad de la jefatura de atribuir funciones específicas y de importancia a los trabajadores, confiando en sus capacidades, conocimientos y habilidades para poder desarrollar con éxito cada una de las funciones que les han sido encargadas. En segundo lugar, corresponde a la percepción que tienen los trabajadores sobre las funciones de los líderes, sobre las estrategias de liderazgo y sobre la manera en que se maneja el rumbo y el destino de una institución.

### **3. Acciones estratégicas**

Teniendo en cuenta la definición de cada una de las variables, y los resultados de las encuestas aplicadas con los trabajadores, que dan cuenta del contexto, las percepciones y

las necesidades que existen a nivel laboral, personal y grupal para mejorar y generar un efecto positivo en el clima laboral, a continuación se definen un conjunto de estrategias y acciones concretas para aplicar al interior de la escuela, para cada una de las variables contempladas.

**Tabla N° 4 Estrategias de mejora del clima laboral**

<b>Dimensión</b>	<b>Estrategias</b>
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al interior de sus puesto de trabajo, se les permitirá desarrollar sus actividades con autonomía, diseñando estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia</li> <li>- Más que vigilar las actividades de los trabajadores, los jefes de área deben servir de apoyo para el desarrollo efectivo de las iniciativas que se implementaran</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe generar una relación de interdependencia entre los trabajadores y los jefes de áreas, por medio de la cual los éxitos institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios que les permitirán alcanzar también sus objetivos personales.</li> <li>- Promover un sistema de bonificaciones o estímulos para los trabajadores, reconociendo sus acciones y labores destacadas, para que tengan en cuenta la importancia de seguir desarrollando comportamientos y acciones positivas que beneficien a la institución</li> <li>- Logra que el trabajo, día a día, proponga nuevos retos para los trabajadores y que entiendan que deben poner lo mejor de sí mismos para poder alcanzar las metas y objetivos planteados</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una cultura que privilegie la participación crítica de los miembros de la institución frente a la información que circula en la misma.</li> <li>- Incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los trabajadores en donde se estudien los proyectos y actividades que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel institucional.</li> <li>- Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los trabajadores tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover mejores procesos de liderazgo.</li> </ul>

El planteamiento de este conjunto de estrategias tan sólo es el primer paso para mejorar la cultura organizacional, pues es necesario el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores y jefes de área para poder ejecutarlas y aplicarlas de manera adecuada.

Es importante que los trabajadores se reúnan y tengan la posibilidad de compartir sus ideas y experiencias, que cuenten con mayores oportunidades de participación y se beneficien de los procesos a través de los cuales se genera una mayor motivación. El plan de mejora presenta una serie de lineamientos y estrategias, que deben ser complementadas con el desarrollo de actividades, reuniones y autoevaluaciones en las cuales se pueda determinar cómo ha evolucionado la percepción de los trabajadores frente a temas como la motivación, las relaciones interpersonales, la emocionalidad y la responsabilidad con sus funciones, con el fin de seguir generando ideas y acciones que ayuden a promover un clima laboral cada vez más adecuado, y que incidan positivamente en el bienestar de los trabajadores de la municipalidad.

## CONCLUSIONES

Con relación al objetivo general: Determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa positiva; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

- En cuanto a la variable cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, el 44% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido cultura organizacional favorable, el 32% de los trabajadores manifiestan que muy pocas veces logran obtener una comunicación interpersonal adecuada y el 40% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han tenido autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo y el 43 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido motivación laboral
- En cuanto a la variable desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, el 34 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido un adecuado desempeño laboral, el 39 % de los trabajadores manifiestan que nunca logran la productividad laboral, el 28 % de los trabajadores encuestados manifiestan que muy pocas veces han logrado la eficacia y el 28% de los encuestados manifiestan muy pocas veces logran la eficiencia laboral.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional de la institución y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores; esto con el propósito de reconocer y seguir promoviendo tanto los valores culturales como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortalezcan ambos factores, en busca de hacer sentir al colaborador parte importante de la entidad y orgulloso de pertenecer a la misma, utilizando correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconociendo laboral, ascensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.
- Desarrollar programas participativos de retroalimentación que involucren a todos los colaboradores de la institución, con el propósito de reforzar y promover cada uno de los elementos de la cultura organizacional, lo cual generará la base para un crecimiento sostenido; de tal manera que converjan la misión, visión y los objetivos estratégicos de la entidad con los valores éticos de los empleados. La comunicación interpersonal y la eficacia son percibidas de forma negativa, por lo cual, se le recomienda a la Municipalidad Provincial de Chota a formular un Plan de comunicación para fortalecer los aspectos relacionados a la eficacia, considerando aspectos de relaciones humanas, manejo de comunicación y otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer (1972) *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press.
- Alfaro y Alfaro (2000). *Diagnósticos de Productividad por Multi momentos*. (3ra. Edición ed.). España: Productica.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica S.A.
- Álvarez (2012). *Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de provincia de Satipo, período 2012-2017*. Satipo, Madre De Dios.
- Andrade (2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia>.
- Antonio (2013). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos4/comuniciteori/comuniciteori.shtml>.
- Arias (2006). <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.ht>
- Arias (2012). *El proyecto de investigación introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Arizmendi (2015). *La Relación Del Clima Organizacional En La Motivación De Logro De Trabajadores Mexicanos*. México, México.
- Bain. (2003). *La Productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Benancio, E. (2018) tesis *Cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle – 2018*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Trujillo – Perú
- Berbel F. (2007). *Manual de recursos humanos / Human Resources Manual: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones*

actuales. (Vol. 94). Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de:  
[http://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Bittel. (2000). *Administración de Personal*. Colombia: Mc Graw-Hill

Brunet, L. (1989). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: trillas.

Chiavenato. (1992). [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definición\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definición_clima_organizacional.html).

Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Chiavenato. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Chiavenato (2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo).

Coontz. (1998). *Elementos De Administración*. McGraw Hill Interamerican (5° edición ed.). México.

Coulter (2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo).

D'Alessio (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed.). México: Pearson.

Da Silva (2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia>

Da Silva (2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo](http://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo).

Española, (2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Figuroa, L (2015) tesis *Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental*. Universidad

Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala de La Asunción, Enero.

Fonseca (2008), *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, Primera Edición, Pearson Educación, México, Pág. 4.

Flores, E. (2017) tesis *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016*, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Trujillo – Perú

Gaither y Frazier (2000). *Administración De Producción Y Operaciones* (4° edición ed.). México: Thomson Learning.

Gaither y Frazier (2005). *Administración De Productos Y Operaciones* (8° edición ed.). Mexico: International Thomson.

Galindo. (1998). [www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd](http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd).

García (2012) *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción en contribuciones a la economía*, Lima - Perú.

Geográfica (2012). *Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra*.

Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*. Colombia: Mc Graw-Hill

Goncalves, A. (2009). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado el 10 de Enero de 2010 de [http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/cli ma-organizacional.htm](http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/cli%20ma-organizacional.htm)

Heizer y Render (2007). *Dirección De La Producción Y De Operaciones*. Decisiones estratégicas. (8a. edición ed.). Madrid: Pearson educación, S.A.

Hernández (2003). [www.eumed.net](http://www.eumed.net) › Revistas › Tlatemoani.

- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, F. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (2005). *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.
- Idalberto (2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.htm>
- Ivancevich, M. J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-HILL.
- Kohlberg. (2013). [https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa\\_\(filosof%C3%ADa\\_y\\_psicolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa)).
- Koontz. (2008). [http://www.promonegocios.net/administración/definición-eficacia.html](http://www.promonegocios.net/administraci%C3%B3n/definici%C3%B3n-eficacia.html).
- Kootz y Weihrich (2001). *Administración* (11ª. Edición. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ladino (2010). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de [http://www.multiserviciosmexico.com/esad/PD\\_Comportamiento\\_organizacion al\[1\].pdf](http://www.multiserviciosmexico.com/esad/PD_Comportamiento_organizacion%20al%201.pdf)
- Larrea (1991) *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*; Editorial Díaz de santos; Madrid, 1991
- León, L. (2016). Tesis *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca- Perú
- Levy, C. (1990). *Evaluación del Personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Likert. (2014). file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL\_Mino\_Pérez\_EdgaroMauricio.pdf

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-HILL.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.

McGregor (1960). *The Human Side of Enterprise*. En Yarhood, D.L. (1986). *Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens*, New York: Longman Publishing Group; 134-144.

Maslow, P. (1954). *Motivación y Personalidad* (4a. ed.). México: Editorial Castilla

Marchant, L. (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario. Recuperado 15/04/2014. [www.eumed.net/libros/2005/lmr/](http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/)

Mejía (2013). *Indicadores de efectividad y Eficacia*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Documentos Planing: [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Méndez (2000). El clima organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación, *Revista Decisión Administrativa*, 2, 13.

Méndez (2006). *Clima organización*. Colombia: Universidad del Rosario.

Olmos, M. y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Tesis Inédita, Universidad de la Sabana. Colombia.

Paz y Gonzales (2013). *Productividad y competitividad*. Alfa & Omega, 1. Recuperado el 18 de julio de 2013, de <http://nulan.mdp.edu.ar>

Robbins (2008). *Administración De Recursos Humanos* (1° edición ed.). México: Limusa S.A.

Rodríguez (1999). *Gestión organizacional*. Chileno: P y V.

Rodríguez (1999). *El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas* (1a. edición ed.). México.

Schneider, B. (1983). *Individual Differences and Organizational*. The Research Questionnaire.

SERVIR (2019), Autoridad Nacional del Servicio Civil, <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-las-guias-para-la-gestion-de-los-procesos-de-cultura-y-clima-organizacional-y-comunicacion-interna-del-sistema-administrativo-de-gestion-de-los-recursos/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Stoner y Freeman. (1996). *Administración* (2° edición ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Toro. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.

Velazco (2007). *Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos*. Madrid, España: Pirámide.

Wehrich (2010). [es.slideshare.net/karlos\\_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo](https://es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo).

Wehrich (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. Mexico: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



Cuestionario: Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los

trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chota- 2019

Agradecemos su colaboración en la investigación:

Por favor, siga Ud. Las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: ( ) Sexo ( )

Ocupación: 1. Profesional ( ) 2. Técnico ( ) 3. Auxiliar ( )

Para evaluar las variables, marcar con una “x” en el casillero correspondiente según a la siguiente escala:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ITEMS	5	4	3	2	1
<b>VARIABLE : CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Dimensión 1: Comunicación Interpersonal						
1	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?					
2	¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?					
3	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la Municipalidad?					
4	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la Municipalidad?					
Dimensión 2: Autonomía para la toma de decisiones						
5	¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?					
6	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?					
7	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?					
8	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?					
Dimensión 3: Motivación Laboral						

9	¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?					
10	¿Sus aspiraciones de ascenso o crecimiento, se ven prosperas por la políticas de la Municipalidad?					

N°	ITEMS	5	4	3	2	1
<b>VARIABLE : DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>Dimensión 1: Productividad Laboral</b>						
1	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
2	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?					
3	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la Municipalidad?					
4	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la Municipalidad?					
5	Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad?					
<b>Dimensión 2: Eficacia</b>						
6	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
7	¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
8	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
9	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					
10	¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado?					
<b>Dimensión 3: Eficiencia Laboral</b>						
11	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
12	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
13	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
14	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
15	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					

*Muchas Gracias por su colaboración*