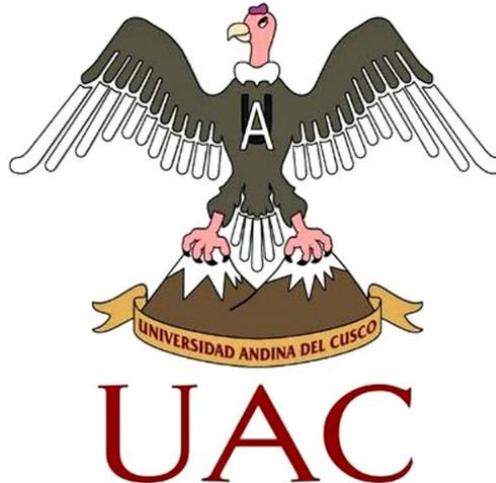




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN
LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE LA CONVENCION – 2019**

PRESENTADO POR:

Bach. Mirian Mendoza Álvarez

**Para optar al título profesional de Licenciada en
Administración**

ASESOR: Dr. Raimundo Espinoza Sánchez

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis titulada **Cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.



DEDICATORIA

Dedico con mucho amor y gratitud esta tesis a mis padres; Juana y Mauro Leoncio, que son ejemplo de esfuerzo, honestidad, perseverancia, y deseos de superación. A la que debo lo que soy gracias a sus consejos, su apoyo incondicional, por inculcarme valores, por su comprensión, educación y ser mi fuente de motivación para alcanzar mis objetivos, y no dejarme decaer ante cualquier obstáculo, por todo eso y más les estaré eternamente agradecida.

A mis hermanos Franco y Juana, por lo que representan para mí, quienes me enseñaron que con el trabajo y perseverancia se consigue el éxito profesional.

A Eric porque sin esperar nada a cambio compartió sus conocimientos, mostró preocupación en mi superación, por sus consejos, por su interés a diario, por acompañarme en este ciclo tan significativo.

Para todos aquellos que de alguna u otra forma formaron parte de esta tesis.



AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por un buen camino.

A mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto y por creer en mí.

A Eric por el apoyo incondicional que me brindó durante el desarrollo de esta investigación, y por confiar en mí.

Gracias a la colaboración y apoyo del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, quienes me brindaron información, demostrando amabilidad y respeto; siendo así, parte de esta investigación exitosa.

Al Dr. Raimundo Espinoza Sánchez, por su aporte de conocimientos, enseñanzas, por ser mi guía en esta trayectoria de la elaboración de la Tesis.

Un agradecimiento especial a la prestigiosa “Universidad Andina del Cusco” y a mis docentes a quienes les debo gran parte de mis conocimientos y fueron mentores en mi formación profesional. A la vez, agradecer a mis dictaminantes Lic. Edward Morante Rios y la Mag. Jeanette Karina Bernal Alarcón, por las opiniones acertadas en la elaboración del trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación.....	6
1.4.1. Relevancia social	6
1.4.2. Implicancias prácticas.....	6
1.4.3. Valor teórico	6
1.4.4. Utilidad metodológica	6
1.4.5. Factibilidad	7
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	7
1.5.1. Delimitación temporal	7
1.5.2. Delimitación espacial.....	7
1.5.3. Delimitación conceptual	7



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio 8

 2.1.1. Antecedentes internacionales..... 8

 2.1.2. Antecedentes nacionales..... 9

 2.1.3. Antecedentes locales..... 12

2.2. Bases Teóricas 15

 2.2.1. Cultura organizacional..... 15

 2.2.1.1. Concepto de cultura..... 15

 2.2.1.2. Concepto de organizacional 16

 2.2.1.3. Concepto de cultura organizacional 16

 2.2.1.4. Funciones de la cultura..... 17

 2.2.1.5. La cultura y el ambiente 18

 2.2.1.6. La cultura como obstáculo 19

 2.2.1.7. Importancia de la cultura organizacional 20

 2.2.1.8. Características fundamentales de la cultura de una organización 20

 2.2.1.9. Dimensiones del análisis de la cultura organizacional..... 21

 A. El entorno social o cultura externa 22

 B. El lenguaje y la comunicación..... 23

 C. El sistema de producción de bienes sociales 25

 D. Relaciones interpersonales 28

 E. Las relaciones de poder 29

 F. Liderazgo y estilos de dirección 32

 G. La identidad 34

2.3. Marco conceptual o definición de términos 36

2.4. Variable 39

 2.4.1. Identificación de variable 39

 2.4.2. Conceptualización de variable..... 39

 2.4.3. Operacionalización de variable..... 40

2.5. Marco institucional 40



CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación 46

3.2 Enfoque de investigación 46

3.3 Diseño de la investigación..... 46

3.4 Alcance de la investigación 47

3.5 Población y muestra de estudio 47

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos 47

3.7 Procesamiento del análisis de datos 48

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 49

 4.1.1. Presentación del instrumento..... 49

 4.1.2. Baremación..... 50

 4.1.3. Fiabilidad del instrumento 50

4.2. Resultados estadísticos de la variable cultura organizacional 51

 4.2.1. Análisis descriptivo del entorno social o cultura externa 51

 4.2.2. Análisis descriptivo del lenguaje y la comunicación..... 55

 4.2.3. Análisis descriptivo el sistema de producción de bienes sociales 59

 4.2.4. Análisis descriptivo de las relaciones interpersonales..... 64

 4.2.5. Análisis descriptivo de las relaciones de poder 68

 4.2.6. Análisis descriptivo del liderazgo y estilos de dirección..... 72

 4.2.7. Análisis descriptivo de la identidad 76

 4.2.8. Análisis de la cultura organizacional 80

 4.2.9. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional 81



CAPÍTULO V
DISCUSIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 01: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variable

Anexo 03: Matriz del instrumento

Anexo 04: Instrumento

Anexo 05: Procedimiento de la baremación

Anexo 06: Resultado de los ítems del cuestionario



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: Dimensiones de la cultura organizacional	22
Tabla 02: Operacionalización de variable	40
Tabla 03: Técnica instrumento de recolección de datos	48
Tabla 04: Distribución de los ítems del cuestionario.....	49
Tabla 05: Baremación.....	50
Tabla 06: Análisis de Alfa de Cronbach Global	50
Tabla 07: Indicadores de la dimensión del entorno social o cultura externa	51
Tabla 08: El entorno social o cultura externa	53
Tabla 09: Comparación promedio de los indicadores del entorno social o cultura externa	54
Tabla 10: Indicadores de la dimensión del lenguaje y la comunicación.....	55
Tabla 11: El lenguaje y la comunicación.....	56
Tabla 12: Comparación promedio de los indicadores del lenguaje y la comunicación.....	58
Tabla 13: Indicadores del sistema de producción de bienes sociales	59
Tabla 14: El sistema de producción de bienes sociales	61
Tabla 15: Comparación promedio de los indicadores del sistema de producción de bienes sociales	63
Tabla 16: Indicadores de las relaciones interpersonales	64
Tabla 17: Relaciones interpersonales.....	66
Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de las relaciones interpersonales	67
Tabla 19: Indicadores de las relaciones de poder	68
Tabla 20: Las relaciones de poder	70
Tabla 21: Comparación promedio de los indicadores de las relaciones de poder	71
Tabla 22: Indicadores del liderazgo y estilos de dirección	72
Tabla 23: Liderazgo y estilos de dirección	73
Tabla 24: Comparación promedio de los indicadores de las liderazgo y estilos de dirección.	75
Tabla 25: Indicadores de la identidad	76
Tabla 26: La identidad	77
Tabla 27: Comparación promedio de los indicadores de la identidad	79
Tabla 28: Cultura organizacional.....	80
Tabla 29: Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional.....	81



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01. La identidad organizacional	36
Figura 02. Organigrama de la Municipalidad de La Convención.....	43
Figura 03. Indicadores del entorno social o cultura externa	52
Figura 04. El entorno social o cultura externa	53
Figura 05. Comparación promedio de los indicadores del entorno social o cultura externa... 54	54
Figura 06. Indicadores de la dimensión del lenguaje y la comunicación	55
Figura 07. El lenguaje y la comunicación.....	57
Figura 08. Comparación promedio de los indicadores del lenguaje y la comunicación.....	58
Figura 09. Indicadores del sistema de producción de bienes sociales	59
Figura 10. El sistema de producción de bienes sociales	62
Figura 11. Comparación promedio de los indicadores del sistema de producción de bienes sociales	63
Figura 12. Indicadores de las relaciones interpersonales.....	65
Figura 13. Relaciones interpersonales	66
Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de las relaciones interpersonales.....	67
Figura 15. Indicadores de las relaciones de poder	68
Figura 16. Las relaciones de poder	70
Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de las relaciones de poder	71
Figura 18. Indicadores de liderazgo y estilos de dirección.....	72
Figura 19. Liderazgo y estilos de dirección	74
Figura 20. Comparación promedio de los indicadores de las liderazgo y estilos de dirección75	75
Figura 21. Indicadores de la identidad.....	76
Figura 22. La identidad.....	78
Figura 23. Comparación promedio de los indicadores de la identidad.....	79
Figura 24. Cultura organizacional.....	80
Figura 25. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional.....	82



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo: determinar cómo es la cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019, estudio que tuvo como población a las 32 personas que laboran en dicha área, fue un estudio de tipo básico, alcance descriptivo, diseño no experimental de corte transversal y de enfoque cuantitativo, se aplicó la encuesta con 36 preguntas, los cuales dieron como resultados lo siguiente: La cultura organizacional, se presenta a un nivel regular, con un promedio de 3.26, variable analizada a través de sus dimensiones de la identidad, la cual se desarrolla a un nivel muy alto con un promedio de 4.24, manifestado por el respeto que existe por la forma de ser de cada una de las personas, seguido del lenguaje y la comunicación con un promedio de 3.43 que representa un nivel alto, mostrando que las personas utilizan un lenguaje educado al momento de comunicarse, las dimensiones del liderazgo y estilos de dirección con un promedio de 3.40, el sistema de producción de bienes sociales con 3.05, las relaciones interpersonales con 2.98, el entorno social o cultura externa con 2.95 y las relaciones de poder con un promedio de 2.75 todas presentan un nivel regular, reflejando así que existen actividades dentro de la gerencia que no se realizan de manera apropiada.

Palabra clave: Cultura organizacional



ABSTRACT

The present investigation had like objective: to determine how it is the organizational culture of the administrative personnel in the Management of Social Development of the Provincial Municipality of the Convention - 2019, study that had like population to the 32 people who work in this area, was a study of basic type, descriptive scope, non-experimental cross-sectional design and quantitative approach, the survey was applied with 36 questions, which gave the following results: The organizational culture is presented at a regular level, with an average of 3.26, variable analyzed through its dimensions of identity, which develops at a very high level with an average of 4.24, manifested by the respect that exists for the way of being of each person, followed by language and communication with an average of 3.43 representing a high level, showing that people use an educated language when communicating, the dimensions of leadership and management styles with an average of 3.40, the system of production of social goods with 3.05, interpersonal relations with 2.98, the environment Social or external culture with 2.95 and power relations with an average of 2.75 all have a regular level, reflecting that there are activities within the management that are not carried out properly.

Keyword: Organizational culture.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, cada organización posee una forma especial de comportarse, siendo esta como una personalidad de cada una, que hace que se diferencien unas de otras, y el personal de la mismas adquiera esa forma de ser de la empresa., siendo esta fundamental y determinante para el éxito de toda organización ya que ofrece respuesta a muchos problemas que se suscitan.

Zapata & Rodríguez (2017) mencionan que: La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que se comparten con los demás en el trabajo y establecen el nivel de adaptación laboral; por lo tanto, representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se engrandece con los aportes de los miembros, la cultura organizacional da herramientas y componentes de análisis para una apropiada implementación del management en las organizaciones. (pág. 73)

El Perú al ser un país rico en cultura, tradición y costumbres, tienen dentro de sus organizaciones culturas distintas de acuerdo a las distintas zonas en las que se ubican, influyendo ello en el desempeño de sus colaboradores al interior de las mismas.

En la ciudad del Cusco, muchas instituciones no le prestan mayor interés al tema de la cultura organizacional, siendo una de ellas la Municipalidad Provincial de la Convención, descuidando este tema como un elemento significativo de éxito en los miembros de la organización, pues en ella se encuentra mucha diversidad de personas con diferentes especialidades, culturas, valores, normas, hábitos, creencias, sentimientos entre otros,



generando así muchas posiciones y puntos de vista dentro del desarrollo de las actividades laborales, lo que viene ocasionando ciertos desacuerdos y conflictos entre las personas para la toma de decisiones institucionales, atrasando el cumplimiento de las metas y objetivos y descuidando algunas actividades importantes para la sociedad en su conjunto.

En la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, el entorno social o cultura externa es poco adecuado, motivo por el cual la influencia en el personal es baja, es así que el contexto cultural que es el aporte para el desarrollo y formación de las personas en la institución se ve atrasado debido a que cada uno trae sus normas de convivencia, que no necesariamente son similares las unas a las otras, pues la cultura externa no la están asimilando de manera positiva y productiva, ya que hay aspectos culturales externos que contribuirían en el desempeño laboral y en la realización y mejora de los proyectos sociales.

Otro aspecto observado, es el manejo del lenguaje y la comunicación, observándose que, dentro de las instalaciones de la institución, hay personas que utilizan un lenguaje soez, vulgar o con jergas, incomodando así al resto de los compañeros quienes no comparten el uso de esta forma de lenguaje, motivo por el cual la comunicación entre compañeros se hace un poco distante y la información es transmitida de manera poco adecuada.

En relación al sistema de producción de bienes sociales, se ha podido observar que el personal administrativo que labora en la Gerencia de Desarrollo Social, muestra en su mayoría desconocimiento por las normas, valores y conductas que son parte de la cultura organizacional, mostrando comportamientos ajenos a la labor de oficina que realizan los cuales los establecen de acuerdo a sus puntos de vista y no a la aplicación de las normas institucionales, perjudicando el normal desarrollo de las labores, y junto a ello la creación de grupos informales el cual afecta el desempeño de las personas en la institución, debido a que la interacción se realiza en horas de trabajo y no en los tiempos libres que tienen durante la jornada de trabajo, siendo este poco productivo, ya que muestra un crecimiento y desarrollo en las personas muy desacelerado.

Otro aspecto percibido, fue las relaciones interpersonales, observándose que es muy débil el vínculo entre los miembros de la institución, situación que se presenta debido a las



distancias jerárquicas que existe entre los jefes de la gerencia y el resto del personal, generando un clima organizacional un poco incómodo a todos, ya que es muy escasa la motivación y reconocimiento al personal, así como la seguridad laboral.

En cuanto a las relaciones de poder, que son los mecanismos para la solución de problemas, estas están descuidadas por el gerente, evidenciándose la presencia de situaciones conflictivas que no son manejadas adecuadamente debido a la falta de empoderamiento y delegación de autoridad hacia el resto del personal, situación que se presenta posiblemente debido a la falta de conocimiento y estudio para poder comprender como funcionan las organizaciones hoy en día abusando del poder que el cargo les otorga, pues hacen uso solo de la autoridad legal que el puesto les confiere.

Así también, se identificó otro aspecto, que es el liderazgo y estilos de dirección, pues, muchas veces, el administrador descuida su función de líder, transmitiendo de manera poco adecuada las metas, y los objetivos a los integrantes de la organización, alejando ello de una comunicación eficaz entre: líder – miembros, miembros – líder y miembros – miembros de la gerencia; y a la vez se puede evidenciar que, esto conlleva al retraso de la concretización de las metas y objetivos planificados, siendo las decisiones tomadas solo frente a situaciones que requieren atención inmediata de un liderazgo situacional sin una previa planificación con el equipo de las tareas a realizar, aplicando así un estilo de liderazgo autoritario, imponiendo las ideas del gerente y supervisores, que muchas veces lleva a cometer errores innecesarios en el cumplimiento de las actividades.

Finalmente, con respecto a la identidad que es un aspecto central de la cultura, presenta la carencia de la identidad organizacional e identidad individual de los trabajadores, ya que estos se muestran poco entusiastas y poco involucrados con la organización, pues desconocen en qué consiste la cultura organizacional que profesa la institución; mostrando un trabajo muy personal sin compartir una visión en común entre los integrantes de la institución y menos con los objetivos institucionales, marcando cada uno con sus costumbres, tradiciones, estilos, valores y hábitos, no pudiendo así distinguir con facilidad la identidad de la Gerencia de Desarrollo Social de las otras gerencias de la municipalidad.

Es bajo esta premisa que se plantean las siguientes interrogantes:



1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es el entorno social o cultura externa del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es el lenguaje y comunicación del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es el sistema de producción de bienes sociales del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo son las relaciones interpersonales del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo son las relaciones de poder del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es el liderazgo y estilos de dirección del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?
- ¿Cómo es la identidad del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019?



1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir el entorno social o cultura externa del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir el lenguaje y comunicación del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir el sistema de producción de bienes sociales del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir las relaciones interpersonales del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir las relaciones de poder del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir el liderazgo y estilos de dirección del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.
- Describir la identidad del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019.



1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

El presente trabajo de investigación es relevante en el aspecto social, debido a que, con un mejor conocimiento del personal sobre la cultura organizacional, tendrán la posibilidad de aplicar los principios que esta conlleva, desarrollando de manera eficiente y efectiva su labor; sobre todo en el desarrollo de proyectos sociales en beneficio de la sociedad; de este modo, contribuirá, no solo con que la Municipalidad sea bien vista, sino también se conseguirá la satisfacción de la comunidad en su conjunto.

1.4.2. Implicancias prácticas

La presente investigación tendrá implicancia practica si la institución tomará en cuenta los resultados y las recomendaciones realizadas, con las cuales se podría dar solución a las deficiencias que presenta, así mismo estas podrían ser replicadas en otros espacios que presenten contextos similares.

1.4.3. Valor teórico

Para la presente investigación se consultó distintas fuentes bibliográficas, así como artículos de revistas especializadas y artículos científicos, pudiendo servir toda esta investigación como referente de consulta para futuros trabajos, en los que se considere la misma variable.

1.4.4. Utilidad metodológica

La investigación presenta utilidad metodológica, pues se contó con encuestas validadas para obtener una información confiable y verídica, las mismas que podrán ser utilizadas en otros trabajos de investigación.



1.4.5. Factibilidad

La investigación es factible porque se tuvo acceso a la información, apoyo por parte del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, disposición de tiempo y recursos necesarios para el desarrollo de la presente Investigación.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La delimitación temporal de la presente investigación se circunscribió al periodo de enero a junio del 2019.

1.5.2. Delimitación espacial

El ámbito físico geográfico de la investigación fueron las instalaciones de la Municipalidad Provincial de La Convención, específicamente en la Gerencia de Desarrollo social, ubicado en Jr. Espinar N° 306, de la ciudad de Quillabamba.

1.5.3. Delimitación conceptual

La delimitación conceptual se delimitó al uso de la teoría de la cultura organizacional el cual corresponde al área del comportamiento organizacional.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

La tesis de maestría presentado por Robles, Alabart, & Rodríguez (2016) titulada **La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la empresa pública de parques urbanos y espacios públicos de la provincia del Guayas**, realizado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, cuyo objetivo fue “evaluar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas”, llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: La mayoría de variables que se buscó encontrar su existencia o inexistencia dentro de la organización fueron acordadas por los encuestados como totalmente presentes y que existe un importante grado de relación de las variables cultura organizacional y comportamiento innovador.

Segunda: Se infiere que la gran mayoría de metas, procedimientos, acciones y medios para lograrlas están siendo articulada desde una planificación comunicacional (que aún resta por perfeccionar) los grupos abordados reconocen estos procesos.

Tercera: También se pudo identificar a través del análisis de los resultados de los métodos aplicados que los directivos, mandos medios y empleados



concordaron que aún falta socializar las formas en que se gestionan los indicadores, dimensiones y variables desarrolladas en este estudio.

Cuarta: Las variables que demostraron inexistencia o que no sabían de su existencia son: realización de investigaciones de mercado, adaptación de nuevas tecnologías, formación innovadora, emprendedora, agresiva y arriesgada del colaborador y la existencia de comunicación eficiente.

Quinta: La hipótesis tomó aún más fuerza cuando se dilucidó que existían las tres primeras variables enlistadas en el párrafo anterior, de acuerdo a los documentos oficiales de la organización, como plan estratégico, procedimientos, entre los principales.

Sexta: Por todo esto es que la comunicación terminó resultando como el área de oportunidad de mayor relevancia que encontró este trabajo a través de las encuestas formuladas a un total de 97 trabajadores de distintos rangos.

Séptima: Por tales motivos se ha diseñado una propuesta de mejora una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos de la investigación, la misma que está orientada a tomar acciones a través de los canales de comunicación tanto de los medios físicos y virtuales.

Octava: Producto de esta investigación resultó que la innovación sí se encuentra bien fundamentada dentro de la institución a través de la influencia de la cultura organizacional; por ende, la hipótesis en esta investigación se cumple.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 2

A nivel nacional se ubicó la tesis de maestría titulada “**Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la unidad de gestión educativa local UGEL 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017**”, presentada por Contreras y Sánchez (2018) de la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo es determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional y



el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Gracias a los resultados que se obtuvieron en la fase estadística, se determinó que evidenciaba una relación de $Rho=0,000$ entre las variables: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. La interpretación que se da a dichos resultados es: Existencia de correlación es positiva, con nivel correlativo perfecto. Por los resultados de $p=0,000$ se determina que existe relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido se concluye que la hipótesis nula se rechaza, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo general el cual pretende determinar la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Segunda: El resultado obtenido entre la innovación y correr riesgos y desempeño laboral fue $Rho=0,401$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Tercera: El resultado obtenido entre la atención al detalle y desempeño laboral fue $Rho=0,875$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo alto. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.



Cuarta: El resultado obtenido entre la orientación a los resultados y desempeño laboral fue $Rho=0,680$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Quinta: El resultado obtenido entre la orientación a la gente y desempeño laboral fue $Rho=0,863$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Sexta: El resultado obtenido entre la orientación a los equipos y desempeño laboral fue $Rho=0,839$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Séptima: El resultado obtenido entre la agresividad y desempeño laboral fue $Rho=0,745$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$.



En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Octava: El resultado obtenido entre la estabilidad y desempeño laboral fue $Rho=0,216$. Dicho resultado no es significativo por ende evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo escaso. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que no hay una relación significativa, ya que p es mayor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula, y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente 3

A nivel local, se tiene la tesis de licenciatura de Pinedo (2013) titulada **Cultura organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa – 2013**, desarrollada en la Universidad Andina del Cusco, cuyo objetivo fue determinar el grado de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Oropesa, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Se afirma la influencia que tiene el comportamiento del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa lo que demuestra que la hipótesis alterna es aceptada, donde el grado de relación es de 66.6% siendo un aspecto clave de la cultura organizacional para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de una manera óptima.

Segunda: Se determinó la influencia que tienen las normas institucionales en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa,



lo que demuestra que la hipótesis alterna es aceptada, siendo 43.57% el grado de relación que existe, lo que explica que la aplicación de las normas institucionales es importante para el logro de los objetivos.

Tercera: Se afirmó la influencia que tiene la filosofía institucional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa, lo que demuestra que la hipótesis alterna es aceptada, siendo el 54 % el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson lo que revela que los trabajadores conocen la forma de trabajo instituida por la municipalidad.

Cuarta: Se confirmó la influencia que tiene el clima interno en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa, obteniendo un 67.4% de grado de relación existente, lo que muestra la importancia de mantener un clima interno saludable para que se puedan alcanzar los objetivos institucionales.

Quinta: Como conclusión final se cumplió con el objetivo general, que es determinar el grado de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa. Se confirmó que la cultura organizacional influye en un 68.29% sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

Antecedente 4

Finalmente se consideró la tesis **La Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco 2014**, desarrollada por Yañac (2015), cuyo objetivo fue determinar cómo es la cultura organizacional en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Se evidencia que un 66% de los colaboradores afirman que la Cultura Organizacional en el área de Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco, es mala, y esto es una debilidad para la Institución, por tanto podemos decir que los comportamientos Institucionales no



son los adecuados, por otro lado las normas Institucionales son calificados como malas ya que no se conoce ni cumple los documentos normativos que existe en la Institución, en cuanto a la filosofía Institucional estas no son una fortaleza para la institución, ya que los colaboradores desconocen la misión, visión y políticas. Finalmente, el clima interno es malo ya que las condiciones físicas de trabajo no son las adecuadas para lograr el óptimo crecimiento del colaborador.

Segunda: La investigación ha permitido evidenciar que un 76% de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Social tienen comportamientos Institucionales malos, por tanto se puede afirmar que los colaboradores no tienen una buena conducta frente a sus compañeros y adoptan costumbres que no ayudan al crecimiento de la institución, esto frente a un 22% que afirma que los comportamientos institucionales son regularmente aceptables, debido a que los colaboradores no tienen cortesía frente a sus compañeros de trabajo y esto hace que no exista una buena relación laboral.

Tercera: En cuanto a la dimensión Normas institucionales los resultados de la investigación evidencian que la institución en estudio, no cumple con los documentos normativos establecidos para las instituciones públicas, ya sea para aprendizaje y beneficio de los colaboradores, ya que un poco más del 64% señala que la institución no cumple con darles conocimiento de dichos documentos, por otro lado, un 36% afirma que, si tienen conocimientos de las normas institucionales, y esto se califica como bueno. Esta dimensión es menos criticada que los comportamientos institucionales, pero igualmente, no alcanza a satisfacer las percepciones de los colaboradores de la institución.

Cuarta: La evaluación de la dimensión Filosofía Institucional los resultados arrojados evidencia que un 78% señala que esta dimensión es considerada como mala, debido a que la misión, visión y políticas no son conocidas y cumplidas por los colaboradores lo que genera que no se logre objetivos ya que de eso depende una institución, existe también un 22% de colaboradores que señala que los indicadores mencionados anteriormente son conocidos pero esto no es una cifra aceptable para poder decir que la filosofía institucional es aceptable. Mientras



tanto una parte de los colaboradores consideran que existe una gran falta de comunicación.

Quinta: Se ha determinado igualmente que el clima interno ha arrojado resultados no favorables para la institución ya que un 64% de los colaboradores lo califican como deficiente, lo cual evidenciara que gran parte de los colaboradores no se sienten satisfechos con las condiciones físicas de trabajo ya que estas dificultan su desarrollo profesional, por otro lado parte de los colaboradores encuestados afirman que no existe comprensión y cooperación entre compañeros lo que hace que ellos rechacen el trabajo en equipo, a esto se adjunta también la falta de comunicación y las malas relaciones interpersonales que existen en el área de Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial de Cusco.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Cultura organizacional

2.2.1.1. Concepto de cultura

Chiavenato (2009) afirma que: Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (pág. 120)

De Recanses (1986) afirma que “Es el conjunto de conocimientos, creencias, artes, leyes, ideas, oficios, formas de vida y todo cuanto el hombre ha heredado de sus antepasados”. (cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 44)



2.2.1.2. Concepto de organizacional

Chiavenato (2017) afirma que: La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr objetivos que la acción individual y aislada no alcanzarían. (pág. 6)

2.2.1.3. Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema importante para toda organización, por lo que es indispensable definirla de manera adecuada, en este entender tenemos las siguientes definiciones:

Zapata & Rodríguez (2017) afirma que: Es un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que se comparten con los demás en el trabajo y establecen el nivel de adaptación laboral; por lo tanto, representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se engrandece con los aportes de los miembros, la cultura organizacional da herramientas y componentes de análisis para una apropiada implementación del management en las organizaciones. (pág. 73)

Chiavenato (2017) afirma que: La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores y actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. (pág. 72)



“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (Robbins & Judge, 2017, pág. 527)

Robbins & Coulter, (2014, pág. 51) afirman que: La cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás.

En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres. Así mismo, dichos autores consideran que la cultura organizacional implica tres cosas.

- En primer lugar, la cultura en una percepción es visible e intangible, pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización.
- En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva, es decir que tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no.
- Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto se refieren los autores cuando hablan de una cultura compartida.

2.2.1.4. Funciones de la cultura

Robbins & Judge (2013, pág. 516) afirman que:

- ✓ En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás.



- ✓ En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual.
- ✓ En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
- ✓ Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.

La cultura define las reglas del juego. La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección.

Sin embargo, los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas comunes. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.

2.2.1.5. La cultura y el ambiente

Robbins & Judge (2013, pág. 516) afirman que: El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros



de la organizacion sobre la empresa y el clima laboral. Este aspecto de la cultura es como el espiritu de equipo a nivel organizacional.

Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos.

2.2.1.6. La cultura como obstáculo

Robbins & Judge (2013, págs. 517-518) afirman que: La cultura puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador, lo que claramente es beneficioso para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura también es valiosa porque indica cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deberían ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización.

- **Institucionalización:** Cuando una compañía experimenta la institucionalización y se vuelve institucionalizada —es decir, se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios que produce— adquiere vida propia, más allá de sus fundadores o miembros.
- **Obstáculos para el cambio:** La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada. La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.



- **Obstáculos para la diversidad:** La contratación de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja: la gerencia quiere demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización.
- **Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones:** Históricamente, cuando la gerencia consideraba decisiones sobre adquisiciones y fusiones con otras empresas, los principales factores que tomaban en cuenta eran las ventajas económicas y la sinergia en los productos.

2.2.1.7. Importancia de la cultura organizacional

Torres (2017, pág. 28) afirma que: Las organizaciones de hoy intentan crear un modelo de comportamiento frecuente, a través de la transferencia de conocimientos, prácticas de conducta y valores comunes a sus colaboradores, de esta forma se establecen la misión y visión institucional para elevar la conexión interna y profundizar el sentido de identidad, constituyéndose la cultura en un factor fundamental para el desempeño económico, y productivo al interior de una organización.

No obstante, la cultura puede facilitar o dificultar los cambios que necesita una empresa para lograr su vida útil; por consiguiente, los empleadores necesitan crear conciencia en las ideas para lograr mejores resultados, los cuales deben estar reorientados hacia la obtención de ventajas que garanticen la consistencia y la calidad de los procesos, y así evitar menos resultados defectuosos, quejas y reclamaciones.

2.2.1.8. Características fundamentales de la cultura de una organización

Robbins & Judge (2013, págs. 512-513) afirman las siguientes características:



- ✓ **Innovación y toma de riesgos:** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- ✓ **Atención a los detalles:** Grado en que se espera que los individuos muestren precision, analisis y atencion por los detalles.
- ✓ **Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las tecnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- ✓ **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organizacion.
- ✓ **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales estan organizadas por equipos en vez de por individuos.
- ✓ **Dinamismo:** Grado en que las personas son dinamicas y competitivas en lugar de faciles de complacer.
- ✓ **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen enfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

2.2.1.9. Dimensiones del análisis de la cultura organizacional

Zapata & Rodríguez (2017, pág. 22) afirma que las dimensiones de la cultura organizacional son las siguientes:

Tabla 01

Dimensiones de la cultura organizacional

Variable	Dimensiones
Cultura Organizacional:	<ul style="list-style-type: none">- Identificación e historia de la organización- El entorno social o cultura externa- El lenguaje y la comunicación- Proyecto formal de empresa- El sistema de producción de bienes materiales- Sistema de producción de bienes inmateriales- El sistema de producción de bienes sociales- Relaciones interpersonales- Las relaciones de parentesco- Las relaciones de poder- Liderazgo y estilos de dirección- Subculturas- La identidad

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a lo propuesto por (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 10)

A. El entorno social o cultura externa

“Es el contexto o medio del individuo y la organización, involucra el análisis de las variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto en el ámbito global, nacional, regional y local”. (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 23)

De acuerdo a los conceptos se considera los siguientes aspectos:

➤ Contexto

Austin (2006) afirma que: El contexto cultural es todo aquello que forma parte del medioambiente o entorno y resulta significativo en la formación y desarrollo de un grupo humano específico. El



contexto de la cultura es la fuente de donde surgen la cultura. Los elementos del contexto cultural entregan cada uno su aporte connotativo al significado común de las cosas en la vida cotidiana, estableciendo lo que se valora y con ello las normas de convivencia, es decir, lo que se debe y no debe hacer, de manera que cada lugar de convivencia tiene una identidad cultural que no es similar a ninguna otra, aunque pueda haber similitud entre ellas. (pág. 13)

➤ **La cultura externa**

Zapata & Rodríguez (2017) afirman que: Se considera como cultura externa, la cultura nacional, regional y local que influye con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la empresa. Entre otras se puede ver como influencias culturales externas, las características filosóficas de la época, los orígenes y valores actuales de otros países. (pág. 109)

B. El lenguaje y la comunicación

Zapata & Rodríguez (2017) afirman que: Se refiere a los fenómenos bio-psico-sociales de lengua, habla, palabras, comunicación, signos, símbolos, jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los obreros; como fenómenos propios de la naturaleza humana que conforman el lenguaje y por consiguiente la comunicación de directivos y obreros. (pág. 23)

De acuerdo a los conceptos se considera los siguientes aspectos:

➤ **Lenguaje**

Zapata & Rodríguez (2017) afirman que: El lenguaje es significado, lo cual constituye su carácter esencial, su vocación



original que trasciende y explica todas las funciones que cumple en el medio humano, como la palabra, el pensamiento, la acción, las realizaciones individuales y colectivas, el discurso, etc. En otras palabras, el lenguaje es una forma de vida. (pág. 110)

Austin (2006) afirma que: No existiría la cultura si no existiera el lenguaje. Son las formas de expresarse que tienen significado y sentido para el grupo social que lo usa. Nos referimos al lenguaje verbal. Hay que considerar que existen muchos otros sistemas de lenguaje, si bien al hablar de sistemas de lenguajes no hablados (o escritos) como el de la arquitectura, vestimentas, icónicos, o de gestos. (pág. 13)

➤ **Comunicación**

Gibson (1983) afirma que: “La comunicación es la transmisión de información y comprensión, mediante el uso de símbolos comunes. En consecuencia, la sola transmisión de información no es requisito para que haya comunicación, se necesita de su comprensión expresada en la retroalimentación para que haya comunicación”. (Cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 117)

Scott y Mitchel (1976) afirman que: La comunicación desempeña cuatro funciones dentro de un grupo u organización: De control, para hacer seguimiento al comportamiento de los miembros en varias formas. De motivación, fomentándola a aclarar a los colaboradores lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando, y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. De expresión emocional, proporcionando un escape de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. De información, proporcionándola para que los individuos y grupos tomen decisiones. (Cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 117)



Robbins & Coulter (2014) afirman que: La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la transferencia de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no ha logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda. La comunicación implica tanto la comunicación interpersonal como la comunicación organizacional. (pág. 480)

C. El sistema de producción de bienes sociales

Zapata & Rodríguez (2017) afirman que: Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por tanto, ritos, hechos sociales, eventos, celebraciones, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos y grupos deportivos y musicales. (pág. 23)

Vallée (1985) menciona que: El proceso social constituye el eje de las interacciones sociales, por lo que cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. En consecuencia, las relaciones sociales se modifican de acuerdo con los diferentes factores que intervienen en el entorno, siendo modelados por cada sociedad. Agrega que las relaciones sociales giran en torno de diversos sistemas de organización (económica, religiosa, política, jurídica) y de las formas de división de trabajo dentro de dichas formas organizacionales. (Cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, págs. 150-151)



De acuerdo a los conceptos se considera los siguientes aspectos:

➤ **Normas**

“Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas” (Chiavenato, 2017, pág. 73).

“Las normas son reglas generales que establecen las maneras como se deben de desarrollar las relaciones sociales o por las que se rigen la mayoría de las personas” (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 163).

➤ **Valores**

“Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia”. (Chiavenato, 2009, pág. 126).

Desde la perspectiva de la cultura organizacional según Thevenet (1992) (cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, págs. 154-155) indica que: La empresa posee un sistema de valores que son principios inmateriales con una fuerte connotación moral de lo que la empresa considera que es el bien.

- ✓ Los valores pueden, por tanto, promulgarse como principios morales en términos de “se debe” o “no se debe”.
- ✓ Sirven de referencia durante la toma de decisión de la empresa. Estas opciones atañen a las grandes decisiones de estrategia, pero también a la concepción, la utilización y el desarrollo de herramientas de gestión.
- ✓ No se caracterizan por el tipo de decisiones que permiten establecer para una empresa; los valores se impondrán en el



caso de opciones financieras, organizativas, comerciales o sociales.

- ✓ Es la empresa quien otorga un contenido a dichos valores, un contenido que no existe previamente; todas las empresas funcionan en campos de gestión parecidos, con concepciones muy distintas de lo que está bien o está mal.
- ✓ No se debe confundir el contenido de los valores con su significado. Se puede justificar el fundamento y la lógica de lo que una empresa considera que es una buena relación con sus clientes: lo que nos interesa es definirla y, en concreto, descubrir sus huellas.
- ✓ Los valores son operativos y actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y sus procedimientos.

➤ **Conductas**

“Hace referencia a las conductas sociales para describir el conjunto de actitudes y reacciones de los miembros de una colectividad frente al ambiente social en que se desenvuelve, que está determinada por las características socioculturales” (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 165)

➤ **Grupos informales**

“Son agrupaciones naturales de personas en la situación de trabajo, en respuesta necesidades sociales. En otras palabras, no surgen como resultado de un designio deliberado, sino que más bien se producen naturalmente” (Gibson 1983 cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 168)



➤ **Uso del tiempo libre**

Schvarstein (1997) analiza el uso del tiempo libre u ocio, como: Un sistema referente a la administración de los recursos humanos y que arroja luz sobre la consideración que la organización tiene con sus integrantes. Para ello, formula las siguientes preguntas ¿Cuándo descansa la gente y qué hace cuando descansa? ¿Qué relación hay entre el ocio y el trabajo; hay ocio creador? ¿Se juega al ajedrez en el comedor? ¿Escuchan música mientras trabajan? ¿Hay relación entre empleados de distintas secciones y distintos niveles jerárquicos mientras descansa? (Cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 169)

D. Relaciones interpersonales

Zapata & Rodríguez (2017) afirma que: Identifica los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones que definen valores, tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual/colectivo, universal/particular, masculino/femenino, relaciones naturales contra-afectivas, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre. (pág. 24)

Zapata & Rodríguez (2017, pág. 171) indica que: Las relaciones interpersonales se constituyen en el punto de partida para el análisis concreto de los grupos primarios en la organización, mediante las interacciones personales y por ende de la cultura organizacional para alcanzar la identidad en la organización.

En el campo organizacional las diversas relaciones se manifiestan según status, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta manera



fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales.

De acuerdo a los conceptos se considera los siguientes aspectos:

➤ **Jerarquía**

Daft (2011) menciona que: Describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta (pág. 15).

“La jerarquía es un principio de organización que determina una ordenación específica de diversos órganos con idéntica competencia material dentro de una organización. Ello produce relaciones orgánicas de subordinación y dependencia”. (Lorenzo, 2013)

➤ **Clima organizacional**

Chiavenato (2017) menciona que: El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimos, interés, colaboración etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (pág. 49)

E. Las relaciones de poder

“Identifica los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprende los mecanismos sutiles



de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación”. (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 24)

Arbaiza (2010) afirma que: Es interesante el estudio del poder para comprender como funcionan las organizaciones y como se manejan los conflictos dentro de estas. Las personas que tienen poder muchas veces niegan tenerlo y la gente que aspira al poder, lo niega. El tema del poder ha venido cobrando mayor interés en los últimos años, pues se relaciona con otros temas tales como el liderazgo, el empowerment y el manejo de conflictos. (pág. 343)

De acuerdo a los conceptos se considera los siguientes aspectos:

➤ Manejo de conflictos

Fichter (1994) menciona que: Es la forma de interacción por la que dos o más personas tratan de excluirse mutuamente, bien sea aniquilando una parte de la otra o bien sea reduciéndola por la inanición la atención y acción en el proceso del conflicto lo conforman las partes empeñadas en esa acción. en muchas ocasiones el conflicto se considera como medio para un fin. (cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 178)

Chiavenato (2014) menciona que: La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, pero también puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan de ellos por medio de la confrontación. Cuanto más se incentiven los diferentes puntos de vista, tanto mejor será el clima. (pág. 402)

“Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo”. (Tay, 2010, pág. 58)



➤ **Empoderamiento**

Arbaiza (2010) menciona que: El empoderamiento es una técnica en donde los empleados tienen poder de decisión sobre su trabajo, pero el entrenamiento y enseñanza son fundamentales para que el empoderamiento sea exitoso. El empleo de esta técnica es reciente y se ha convertido en una forma notable de mejorar el desempeño organizacional, pero, a la vez, ha generado algunas controversias, por ejemplo, las personas que dan empowerment, en este caso los directivos o gerentes, a veces no quieren otorgar este poder al empleado por miedo a perder el control o la autoridad, lo mismo ocurre con el empleado, quien tiene miedo de tener el poder de tomar decisiones (pág. 346)

Benavides (2014) afirma que: El empowerment es sencillamente facultar al empleado para que desempeñe las funciones delegadas creando en él la independencia suficiente para actuar sin necesidad de una supervisión estrecha. Es una influencia mutua en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida. Por medio del empowerment, un subordinado asume mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el apoyo organizacional. (pág. 198)

➤ **Clases de poder**

Zapata & Rodríguez (2017, pág. 200) mencionan que: Posiblemente el mejor sistema de clasificación y el más utilizado sea el de Weber (1947), quien establece una distinción básica entre poder y autoridad. Poder involucra fuerza o coerción y no sería un factor importante como un proceso interno en las organizaciones. La autoridad es una forma de poder que no implica fuerza, sino por el contrario supone una superposición de juicio por parte de sus receptores para que de esta manera las directrices o las órdenes se cumplan porque se cree que deban cumplirse. Weber hace una



distinción sobre clases de autoridad desarrollando su tipología de autoridad tradicional, carismática y legal:

- **Autoridad tradicional:** Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores considerando que están justificadas, porque está siempre fue la manera de hacer las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo monárquico representan el tipo más puro de autoridad tradicional. Este poder no es racional ya que puede ser heredado y extremadamente conservador (Chiavenato, 2014, pág. 191)

- **Autoridad carismática:** “Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior considerando que están justificadas en razón de la influencia de la personalidad y del liderazgo de este” (Chiavenato, 2014, pág. 191)

- **Autoridad legal, racional o burocrática:** Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores a las que consideran justificadas porque coinciden con ciertos preceptos o normas que en su opinión son legítimos y de los cuales se derivan las órdenes. Es un tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada que se basa en la promulgación. La idea básica se fundamenta en el hecho de que se pueden promulgar leyes y reglamentos por medio de procedimientos formales y correctos (Chiavenato, 2014, pág. 191)

F. Liderazgo y estilos de dirección

Zapata & Rodríguez (2017, págs. 24, 212) mencionan que: Se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgo míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de denominación:



carismáticos, tradicionales y legales. Su manera de gobernar a las personas: democrática, tecnocrática, autocrática, burocrática.

El liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los individuos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que caracterizan comportamientos y modos de expresión de las personas en la cotidianidad y reflejada por una conducta predominante. En este contexto, por lo general todas las personas tenemos una conducta específica que expresamos diariamente en nuestro comportamiento, y sirven de guía en nuestras actividades y pensamientos en sociedad. En el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias de pensamiento interiorizadas en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones

De acuerdo a los conceptos se considera los siguientes aspectos:

➤ **Liderazgo situacional**

Chiavenato (2014, pág. 93) indica que: Las teorías situacionales explican el liderazgo dentro de un contexto más amplio, a partir del principio de que no existe un único estilo de liderazgo para todas las situaciones. También cabe decir lo contrario: cada situación requiere de un tipo de liderazgo para conseguir que los subordinados actúen con eficacia.

Las teorías situacionales son más atractivas para el administrador porque aumentan las opciones y las posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un estilo de liderazgo o de cambiar el estilo de liderazgo y adecuarlo a la situación. El líder se debe adaptar a un grupo de personas en distintas situaciones. La



identificación de un líder depende de la posición estratégica que ocupa en la cadena de mando, y no solo de sus características de la personalidad.

➤ **Estilos de liderazgo**

“El estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones”.(Certo, 1992 cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 215)

Zapata & Rodríguez (2017, pág. 214) afirman que: El liderazgo se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo de la eficacia organizacional, más cuando lo relacionamos con la Cultura Organizacional donde se requiere una coherencia o equilibrio en la aplicación de estos fenómenos empresariales. Esta eficacia está directamente relacionada por influencia de la orientación al mercado, situación que exige un análisis detallado del liderazgo en las organizaciones.

- ✓ **Autocrático:** El líder impone las directrices sin participación del grupo.
- ✓ **Democrático:** Las directrices son discutidas y elegidas por el grupo, con el estímulo y la ayuda del líder.
- ✓ **Liberal:** Existe plena libertad para tomar decisiones tanto del grupo como de los individuos, con la participación mínima del líder.

G. La identidad

Zapata & Rodríguez (2017, págs. 25,232) mencionan que: Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los



niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este contexto la identidad puede ser global, regional, local o individual.

“Para poder tener identidad, una empresa debe permitir a sus integrantes, una visión común, es decir tener la misma referencia cultural, la cual debe ser elegida, interiorizada y reproducida y no impuesta por la autoridad y la manipulación”

Se debe tener en cuenta la identidad organizacional e individual.

➤ **Identidad individual**

“La identidad constituye el aspecto central de la cultura. Desde el punto de vista de la ontología se ha insistido en el rol determinante que lleva a los principios fundadores, es decir, a la ontología personal, institucional y social” (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 243)

Para Malraux, “el hombre es lo que hace, lo que muestra la relación directa entre el hacer y el ser, donde la identificación de ese hacer y ese ser, es lo que origina la identidad individual”. (1934 cit. por (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 243)

➤ **Identidad organizacional**

Schvarstein (1997 cit. por Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 241) menciona que: “La identidad organizacional se refiere a todo aquello que distingue a las organizaciones y que tratan de conservar a lo largo del tiempo”.

Los componentes de la estructura se agrupan en tres dominios: las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes. Las

relaciones se refieren a las interacciones personales; los propósitos orientan las acciones de las personas individual o colectivamente; y las capacidades existentes hacen referencia a los recursos que se utilizan para el logro de los propósitos y legitimación de las relaciones. Dice que las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca, es decir, están directamente relacionados, y a su vez están regidas por procesos relacionados con la intervención de las personas, como la asignación de roles, la capacitación y la productividad.

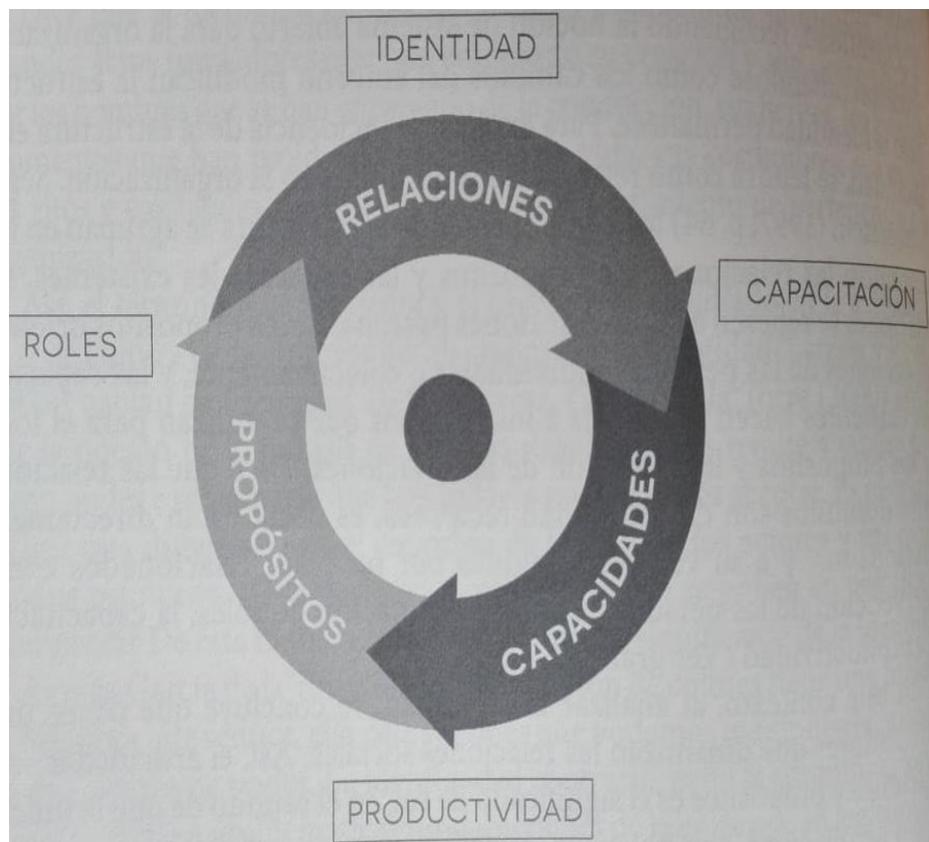


Figura 01: La identidad organizacional

Fuente: (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 242)

2.3. Marco conceptual o definición de términos

- **Actitud:** “Predisposición aprendida a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado”. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 228)



- **Aptitud:** “Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 489)
- **Comunicación:** “Transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor a través de un canal de comunicación (o medio) de algún tipo”. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 262)
- **Conflicto:** “Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten entre sí, o experimentan antagonismo recíproco; divergencia, contraposición”. (Chiavenato, 2014, pág. 233)
- **Conocimiento:** “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (Alles, 2009, pág. 19)
- **Eficacia:** “Medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados”. (Chiavenato, 2014, pág. 135)
- **Eficiencia:** “Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas”. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7)
- **Entorno:** “El entorno es todo aquello que envuelve a un individuo o a un grupo humano, por el solo hecho de estar allí, pero sin examinar el grado de significado que sus componentes o elementos tengan para esos individuos o grupos humanos”. (Austin, 2006, pág. 7)
- **Equipos:** “Grupos de personas con habilidades complementarias, las cuales trabajan juntas para alcanzar un propósito común por lo cual se ayudan mutuamente y asumen su responsabilidad colectiva”. (Chiavenato, 2014, pág. 299)
- **Equipo de trabajo:** “Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su



sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias” (Robbins & Coulter, Administración, 2014, pág. 429)

- **Gestión pública:** “Proceso mediante el cual se definen objetivos, se formulan planes y políticas, se crean y administran instituciones, se moviliza energía humana, se utilizan recursos y se llevan a cabo los cambios necesarios”. (Carrillo 1982 cit. por (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 328)

- **Gestión de personal:** Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa. En este contexto la administración o gestión del recurso humano hace referencia a los factores que influyen directamente con la contribución de las personas hacia el mejoramiento continuo de la organización, donde se debe conocer el comportamiento, el clima y la cultura organizacional para así fijar unas políticas que orienten el mejoramiento de la organización, buscando sus objetivos fundamentales (Flippo cit. por (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 323).

- **Management:** Aquellas actividades relacionadas con el manejo, dirección, gobierno, gestión, administración y gerencia. En este contexto, el Management está relacionado con todas aquellas actividades de dirección y/o gestión realizadas en las organizaciones y que procuran mantener el desarrollo de la eficacia en un determinado tiempo (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 318)

- **Norma:** “Regla o reglamento que involucra un procedimiento. Órdenes directas y objetivas para un curso de acción o la conducta que se deben seguir fielmente. Sirve para dar uniformidad a la acción”. (Chiavenato, 2014, pág. 135)

- **Objetivo:** Son los resultados o propósitos que se desea lograr. Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Esta es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación (Robbins & Coulter, 2014, pág. 221)



- **Valores:** Convicciones fundamentales acerca de lo que es correcto e incorrecto”.
(Robbins & Coulter, 2014, pág. 137)

2.4. Variable

2.4.1. Identificación de variable

Variable única:

Cultura organizacional

2.4.2. Conceptualización de variable

➤ **Cultura organizacional:**

Zapata & Rodríguez (2017) mencionan que: La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que se comparten con los demás en el trabajo y establecen el nivel de adaptación laboral; por lo tanto, representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se engrandece con los aportes de los miembros, la cultura organizacional da herramientas y componentes de análisis para una apropiada implementación del Management en las organizaciones. (pág. 73)

2.4.3. Operacionalización de variable

Para el presente trabajo de investigación se consideró las siguientes dimensiones:

Tabla 02

Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	El entorno social o cultura externa	- Contexto - La cultura externa
	El lenguaje y la comunicación	- Comunicación - Lenguaje
	El sistema de producción de bienes sociales	- Normas - Valores - Conductas - Grupos informales - Uso del tiempo libre
	Relaciones interpersonales	- Jerarquía - Clima organizacional - Manejo de conflictos
	Las relaciones de poder	- Empoderamiento - Clases de poder
	Liderazgo y estilos de dirección	- Liderazgo situacional - Estilos de liderazgo
	La identidad	- Identidad organizacional - Identidad individual

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por Zapata y Rodríguez (2017, pág. 24)

2.5. Marco institucional

2.5.1. Visión

Es una provincia con hombres, mujeres y familias fuertes, con vida digna, elevado índice de desarrollo humano y sin pobreza; alcanzan a plenitud sus potencialidades y ejercen sus deberes y derechos fundamentales, viviendo en paz y sin violencia. Sus comunidades y familias son saludables, con seguridad alimentaria y nutricional, tienen acceso universal a educación intercultural de excelencia; de salud, vivienda, agua potable y saneamiento, electricidad y telecomunicaciones de calidad. El Gobierno local es moderno, transparente y



descentralizado, con una sociedad civil sólida involucrada, un mercado fuerte y solidario y entidades públicas trabajando juntos por el logro de la visión territorial; gestionada en base a resultados en desarrollo y sustentada en valores. La economía es diversificada, con pleno empleo decente y elevada productividad, alto valor agregado de su producción agropecuaria tecnificada con visión empresarial, desarrolla y hace uso de tecnología, ciencia e innovación. Su territorio es integrado, con infraestructura productiva y social descentralizada que fortalecen sus zonas de desarrollo y sus centros poblados planificados, haciendo de Quillabamba una ciudad intermedia de segundo nivel. Sus recursos naturales y diversidad biológica en progresiva recuperación, se conservan y aprovechan sosteniblemente con enfoque integral de cuencas. (Municipalidad de Quillabamba, 2019)

2.5.2. Misión

Cogestionar con los vecinos y las organizaciones públicas y privadas, a través de una entidad municipal democrática y moderna la prestación de servicios públicos de calidad y el desarrollo inclusivo e intercultural social, económico, institucional y sostenible de la Provincia La Convención. (Municipalidad de Quillabamba, 2019)

2.5.3. Principios

Según el portal de la Municipalidad de Quillabamba (2019) son los siguientes:

- **Participación.** - La gestión municipal desarrollará y hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión municipal y de la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos en su ámbito territorial.
- **Transparencia.** - Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de la Municipalidad serán difundidos a la población. La implementación de portales electrónicos en Internet y cualquier otro medio de acceso a la



información pública, se rige por la Ley N° N° 27806, de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

- **Gestión y rendición de cuentas.** - La Administración Pública Municipal está orientada bajo el sistema de gestión administrativa por resultados y sometida a una evaluación de desempeño. La Municipalidad Provincial de la Convención incorporará a sus programas de acción, mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía, sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión.
- **Eficiencia.** - La Municipalidad realiza el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar sus objetivos predeterminados, con el fin de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización en la Gestión Administrativa.
- **Eficacia.** - Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir es la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.
- **Equidad.** - Las consideraciones de equidad, resultan en un componente que forma parte de la gestión Municipal, que promueve sin discriminación y de igual acceso a las oportunidades y la identificación de grupos y sectores sociales que requieran ser atendidos de manera especial por la Municipal.
- **Sostenibilidad.** La Municipalidad se caracteriza por la búsqueda del equilibrio inter generacional en el uso racional de los recursos naturales y económicos con fines de lograr los objetivos para desarrollo sustentable, la defensa del medio ambiente y la protección de la biodiversidad.
- **Imparcialidad Y Neutralidad.** - La Municipalidad garantiza la imparcialidad y neutralidad en la actuación de la Administración Pública.

2.5.4. Organigrama

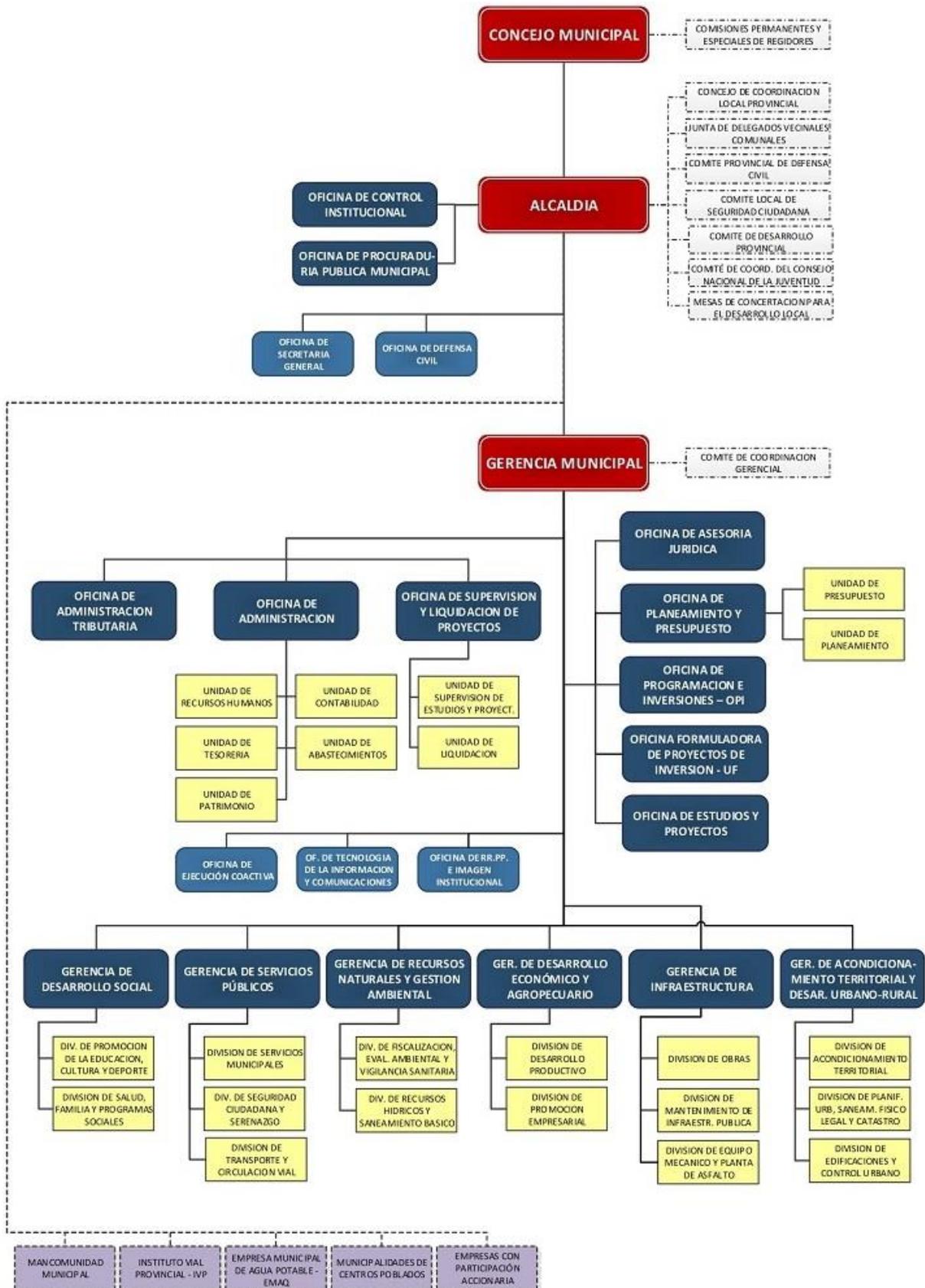


Figura 02. Organigrama de la Municipalidad de La Convención
Fuente: (Municipalidad de Quillabamba, 2019)



La Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, es el órgano encargado de apoyar y promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población, especialmente del sector que se encuentra en situación de pobreza y pobreza extrema. Uno de los problemas más resaltantes es no contar con personal capacitado, que conozcan de los programas sociales, no poseen habilidades, actitudes, no son comprometidos, no buscan satisfacer con su labor a la sociedad, ya que los miembros de la organización presentan desinterés en conocer la Cultura Organizacional, por lo que este es fundamental y determinante para el éxito de la organización. La Gerencia está conformada por 32 trabajadores y se divide en dos divisiones:

División de Promoción de la Educación Cultura y Deporte, está constituido por la Escuela Deportiva Municipal, encargado de enseñar los deportes de fútbol, vóley y básquet, pero se evidencia que existe escasa identidad cultural, pérdida de valores, falta de áreas para la práctica y la promoción del deporte y también está constituido por la Escuela de Música y Canto, son profesionales que se encargan de promover e incentivar en niños y adolescentes la educación musical (tocar instrumentos y canto), pero los miembros que conforman esta división no le prestan la debida atención a lo que posee la organización como son : las creencias, historias y actitudes, por otro lado desconocen la interpretación de símbolos, ya que es fundamental conocer los actos, gestos, practicas, la relación que existe entre los miembros, por lo que todo esto determina la producción.

División de Salud, Familia y Programas Sociales, quienes conforman esta división son: La Casa Hogar Municipal del Adulto Mayor, que ofrece acoger a personas adultas mayores de 60 años a más, que se encuentran en situación de vulnerabilidad este programa social se encarga de dar alimentación diaria y vivienda, pero no hay una buena producción de bien social en esta, ya que el personal administrativo muestran sus actos y hechos de manera inadecuada hacia los beneficiarios, por lo que esto parte de los valores que ellos tienen y a la vez desconocen las reglas y normas que posee la organización, por la falta de comunicación. por otro lado quien conforma es la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente, en donde se puede apreciar que hay una inadecuada instalación para el desempeño de sus labores, y a la vez el personal no está identificado con la organización por lo que no muestra interés en gestionar la mejora de sus instalaciones y así brindar un servicio de calidad a la sociedad, también está el Programa de Vaso de Leche que se encarga de combatir la desnutrición que en la actualidad es un problema crítico, y a la vez



existe una desorganización en los clubes de madres debido a un mal clima organizacional, lo que no permite una buena administración de los insumos del PVL, por lo que conlleva a una desmotivación en su labor del personal y por ultimo quien conforma esta división es la Unidad Local de Empadronamiento, que se encarga de hacer el estudio socioeconómico de la población, para en base a los resultados la persona evaluada pueda recibir ayudas sociales, en este programa social existe una elevada cantidad de conflictos a causa de los resultados desfavorables del empadronamiento, ya que con esto se sienten insatisfechos, por lo que no les favorece en recibir ayuda social. Es en ellos donde se necesita la intervención de un líder para la solución del caso.



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica.

Una investigación es de tipo básica cuando, “Solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2005, pág. 43)

3.2 Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo.

Gómez (2006) menciona que: El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (pág. 60)

3.3 Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental de corte transversal.

La investigación no experimental “Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos y los datos se recopilan en un momento único”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, págs. 152, 154)



Los diseños de investigación transversal 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. (Hernández, Méndez, Mendoza, & Cuevas, 2017, pág. 109)

3.4 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo.

Según Fernández, Baptista, & Hernández, (2014, cit. por Canahuire, Endara, & Morante, 2015) mencionan que: Buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es identificar cómo se relacionan. (pág. 79)

3.5 Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población motivo de la investigación estuvo formada por 32 trabajadores que laboran en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención.

3.5.2. Muestra

Para la presente investigación se consideró el muestreo censal, la cual tiene como finalidad encuestar al total de la población, siendo en este caso las 32 personas que laboran en la Gerencia de Desarrollo Social de La Municipalidad Provincial de La Convención.

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo de investigación, fueron los siguientes:



Tabla 03

Técnica instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Unidad de estudio
Encuesta	- Cédula de preguntas o cuestionario	- Aplicada al personal de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención

Fuente: Elaboración propia

3.7 Procesamiento del análisis de datos

- ✓ **Tratamiento estadístico.** Se aplicó las técnicas estadísticas para tabular y expresar porcentualmente en cuadros estadísticos los resultados obtenidos.
- ✓ **Análisis e interpretación de los datos.** El análisis de los datos obtenidos se realizó a partir de la presentación de los cuadros estadísticos en orden correlativo, que reflejan las dimensiones e indicadores; éstos fueron expresados porcentualmente, para determinar el grado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, se encuestó a 32 personas que laboran en el área, con un instrumento de 36 preguntas distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 04

Distribución de los ítems del cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo
Cultura organizacional	El entorno social o cultura externa	- Contexto	1, 2
		- La cultura externa	3, 4
	El lenguaje y la comunicación	- Comunicación	5, 6
		- Lenguaje	7, 8
	El sistema de producción de bienes sociales	- Normas	9, 10
		- Valores	11, 12
		- Conductas	13, 14
		- Grupos informales	15, 16
		- Uso del tiempo libre	17, 18
	Relaciones interpersonales	- Jerarquía	19, 20
- Clima organizacional		21, 22	
Las relaciones de poder	- Manejo de conflictos	23, 24	
	- Empoderamiento	25, 26	
	- Clases de poder	27, 28	
Liderazgo y estilos de dirección	- Liderazgo situacional	29, 30	
	- Estilos de liderazgo	31, 32	
La identidad	- Identidad organizacional	33, 34	
	- Identidad individual	35, 36	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Baremación

Tabla 05

Baremación

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1 – 1.80	Muy bajo
Casi nunca	1.81 – 2.61	Bajo
A veces	2.62 – 3.42	Regular
Casi siempre	3.43 – 4.23	Alto
Siempre	4.24 – 5.0	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Fiabilidad del instrumento

Para validar el instrumento aplicado al personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando lo siguiente:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:

Tabla 06

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.947	36

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar, el Alfa de Cronbach Global muestra un valor de 0.947, lo que significa que tiene un alto grado de confiabilidad, resultado que valida el instrumento para su aplicación, considerando 36 elementos, los cuales corresponden a las preguntas del instrumento.

4.2. Resultados estadísticos de la variable cultura organizacional

Para describir la cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, se describe las dimensiones de: el entorno social o cultura externa, el lenguaje y la comunicación, el sistema de producción de bienes sociales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, el liderazgo y estilos de dirección y la identidad. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Análisis descriptivo del entorno social o cultura externa

El objetivo es describir cómo es el entorno social o cultura externa del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores del entorno social o cultura externa

Tabla 07
Indicadores de la dimensión del entorno social o cultura externa

	Contexto		La cultura externa	
	f	%	f	%
Muy bajo	1	3.1%	1	3.1%
Bajo	10	31.3%	15	46.9%
Regular	8	25.0%	7	21.9%
Alto	11	34.4%	7	21.9%
Muy alto	2	6.3%	2	6.3%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

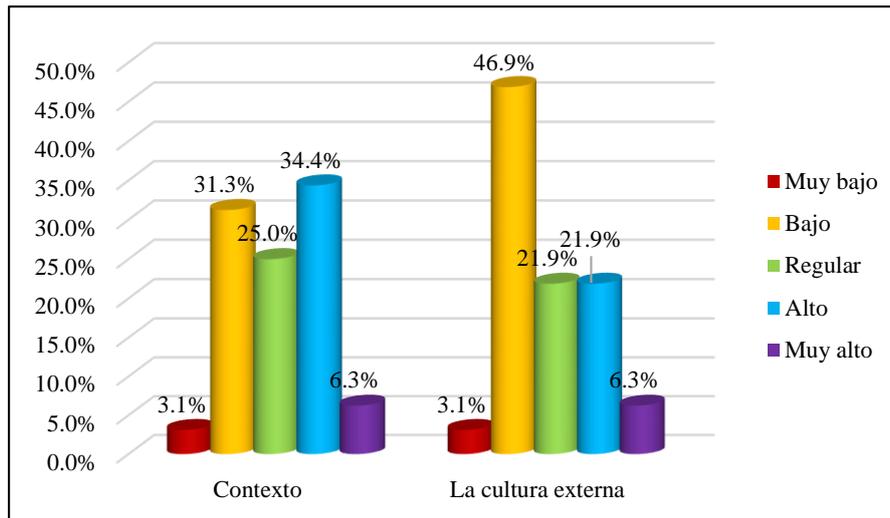


Figura 03. Indicadores del entorno social o cultura externa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 34.4% de las personas encuestadas indicaron que el contexto se desarrolla a un nivel alto, el 31.3% consideró que el nivel es bajo, el 25% que es regular, para el 6.3% es muy alto y el 3.1% cree que es muy bajo, situación que muestra que muchas veces las personas son influenciadas en su comportamiento por el ambiente externo siendo ello parte del medioambiente donde se desarrolla la institución el cual aporta ciertas normas de convivencia es decir lo que las personas saben que se debe y no deben hacer el trabajo.
- ✓ El 46.9% de las personas encuestadas consideran que la influencia de la cultura externa se presenta a un nivel bajo, el 21.9% lo considera regular, para otro 21.9% es alto, el 6.3% opinó que es muy alto y el 3.1% que es muy bajo, situación que muestra que la influencia cultura de otros países dentro de la institución no es frecuente, y que los aspectos fuera del trabajo a veces le ayudan a enfocar la realidad de mejor manera.

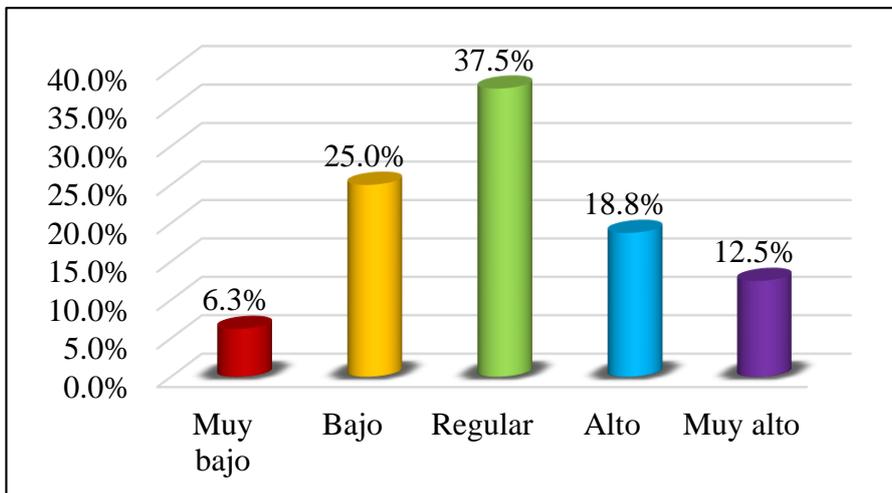
B. El entorno social o cultura externa

Tabla 08

El entorno social o cultura externa

Alternativas	F	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	8	25.0%
Regular	12	37.5%
Alto	6	18.8%
Muy alto	4	12.5%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 04. El entorno social o cultura externa*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 37.5% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular se presenta el entorno social o cultura externa, el 25% considera que el nivel es bajo, el 18.8% indicó que es alto, pero el 12.5% es muy alto y solo un 6.3% consideró que es muy bajo, situación que se presenta debido a que existe una influencia externa en el comportamiento de las personas, es decir del medio ambiente que los rodea, el cual aporta normas de convivencia para que el personal conozca qué es lo que debe y no debe hacer en el centro de trabajo, así mismo la cultura externa se presenta a un nivel bajo, pues la influencia cultural de otros países es muy débil.

C. Comparación promedio de los indicadores del entorno social o cultura externa

Tabla 09

Comparación promedio de los indicadores del entorno social o cultura externa

Indicadores	Promedio	Escala de medición
Contexto	3.43	Alto
La cultura externa	2.48	Bajo
El entorno social o cultura externa	2.95	Regular

Fuente: Elaboración propia

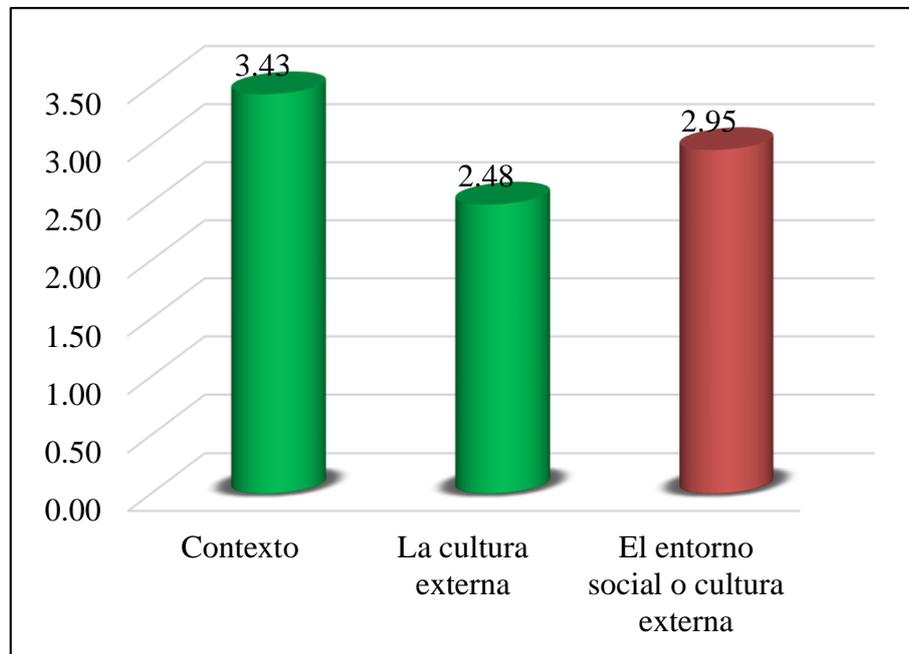


Figura 05. Comparación promedio de los indicadores del entorno social o cultura externa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el indicador del contexto presenta un promedio de 3.43, que representa un nivel alto, lo que refleja que las personas muestran una fuerte influencia del entorno externo y la cultura externa con un promedio de 2.48 alcanza un nivel bajo indicando ello que la influencia de cultura extranjeras es escasa, es así que la variable del entorno social o cultura externa se presenta a un nivel regular con un promedio de 2.95.

4.2.2. Análisis descriptivo del lenguaje y la comunicación

El objetivo es describir cómo es el lenguaje y la comunicación del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores del lenguaje y la comunicación

Tabla 10

Indicadores de la dimensión del lenguaje y la comunicación

	Comunicación		Lenguaje	
	f	%	f	%
Muy bajo	6	18.8%	2	6.3%
Bajo	8	25.0%	3	9.4%
Regular	7	21.9%	8	25.0%
Alto	6	18.8%	10	31.3%
Muy alto	5	15.6%	9	28.1%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

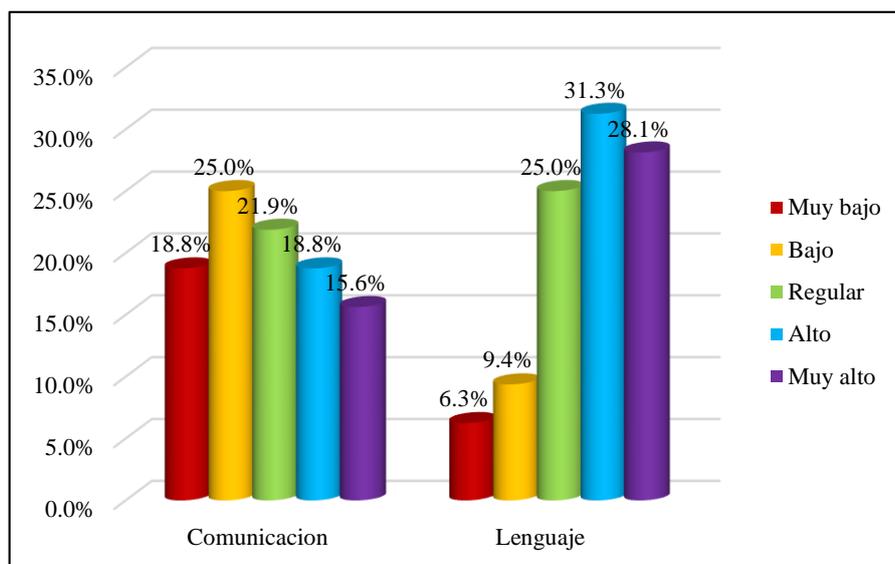


Figura 06. Indicadores de la dimensión del lenguaje y la comunicación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 25% de las personas encuestadas indicaron que el nivel de la comunicación que se maneja en la institución es bajo, el 21.9% consideró que es regular, para el 18.8% es alto, para otro 18.8% es muy bajo y el 16.6% respondió que el nivel es muy alto, mostrando así que, la información no es transmitida de manera adecuada y la retroalimentación se practica muy pocas veces con algunos miembros de la organización, lo mismo que la comunicación motivacional, la cual se realiza muy esporádicamente.
- El indicador del lenguaje muestra que el 31.3% de las personas encuestadas indicaron que se presenta a un nivel alto, el 28.1% consideró que el nivel es muy alto, el 25% cree que es regular, mostrando que la mayoría de las personas en la institución utilizan un lenguaje apropiado en donde se entiende lo que quieren comunicar, siendo este por lo general educado, sin la presencia de jergas o palabras soeces, sin embargo el 9.4% de las personas opinaron que el nivel es bajo y el 6.3% indicó que es muy bajo, situación que muestra que una parte del personal puede ser grosero o agresivo al dirigirse al resto de sus compañeros de trabajo.

B. El lenguaje y la comunicación

Tabla 11

El lenguaje y la comunicación

Alternativas	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	6	18.8%
Regular	8	25.0%
Alto	9	28.1%
Muy alto	7	21.9%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

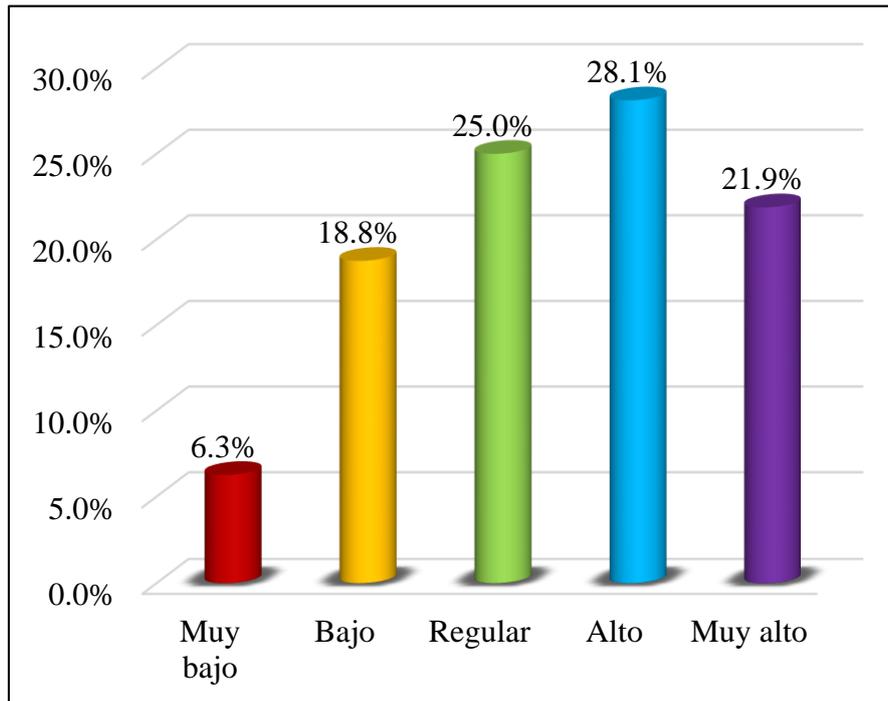


Figura 07. El lenguaje y la comunicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 28.1% de las personas encuestadas indicaron que el nivel del lenguaje y la comunicación es alto, el 25% indicó que es regular y el 21.9% consideró que es muy alto, situación que pone en manifiesto que la mayoría de las personas en la municipalidad creen que la comunicación por lo general es buena, pues existen de vez en cuando prácticas de retroalimentación, lo cual permite a las personas darse cuenta de cómo están desarrollando sus actividades, así como también la presencia muy esporádica de la comunicación motivacional del personal, el lenguaje que se maneja por lo general es apropiado, educado, dejándose entender el mensaje que se quiere transmitir, siendo un menor porcentaje de personas quienes perciben lo contrario, manifestando que si existen personas que se muestran groseras, malcriadas y poco asertivas al momento de comunicarse entre compañeros de trabajo.

C. Comparación promedio de los indicadores del lenguaje y la comunicación

Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores del lenguaje y la comunicación

Indicadores	Promedio	Interpretación
Comunicación	2.61	Bajo
Lenguaje	4.23	Alto
El lenguaje y la comunicación	3.43	Alto

Fuente: Elaboración propia

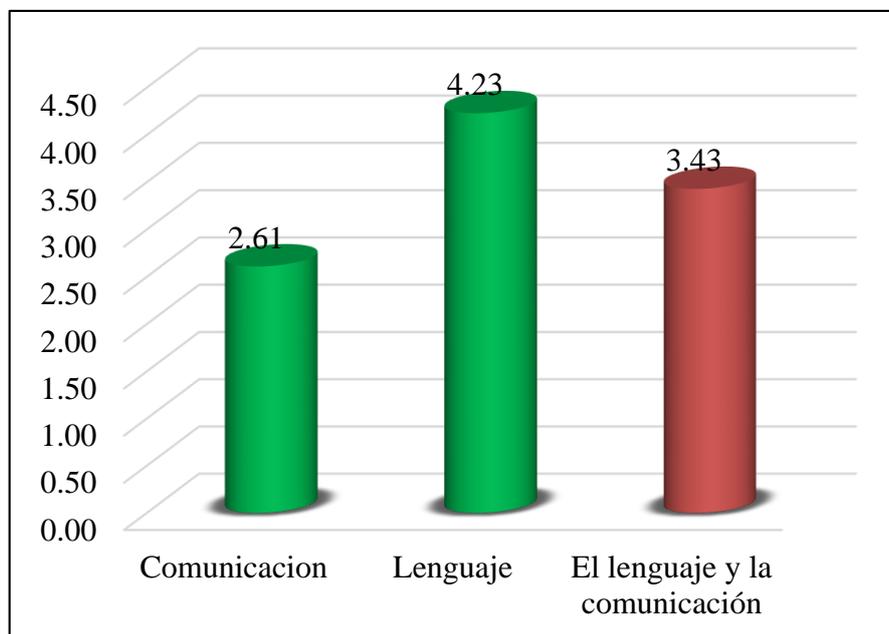


Figura 08. Comparación promedio de los indicadores del lenguaje y la comunicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el indicador del lenguaje presenta un nivel alto con un promedio de 4.23 mostrando ello que en la municipalidad las personas utilizan un lenguaje apropiado entre ellos, la comunicación con un promedio de 2.61 representa un nivel bajo, existiendo deficiencia para transmitir la información y junto a ello la escasa retroalimentación que existe en la institución, es así que la dimensión del lenguaje y la comunicación se muestra a un nivel alto con un promedio de 3.43.

4.2.3. Análisis descriptivo el sistema de producción de bienes sociales

El objetivo es describir cómo es el sistema de producción de bienes sociales del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores del sistema de producción de bienes sociales

Tabla 13

Indicadores del sistema de producción de bienes sociales

	Normas		Valores		Conductas		Grupos informales		Uso del tiempo libre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	6.3%	0	0.0%	1	3.1%	8	25.0%	7	21.9%
Bajo	5	15.6%	13	40.6%	7	21.9%	13	40.6%	16	50.0%
Regular	6	18.8%	7	21.9%	8	25.0%	8	25.0%	4	12.5%
Alto	8	25.0%	7	21.9%	10	31.3%	2	6.3%	4	12.5%
Muy alto	11	34.4%	5	15.6%	6	18.8%	1	3.1%	1	3.1%
Total	32	100%	32	100%	32	100%	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

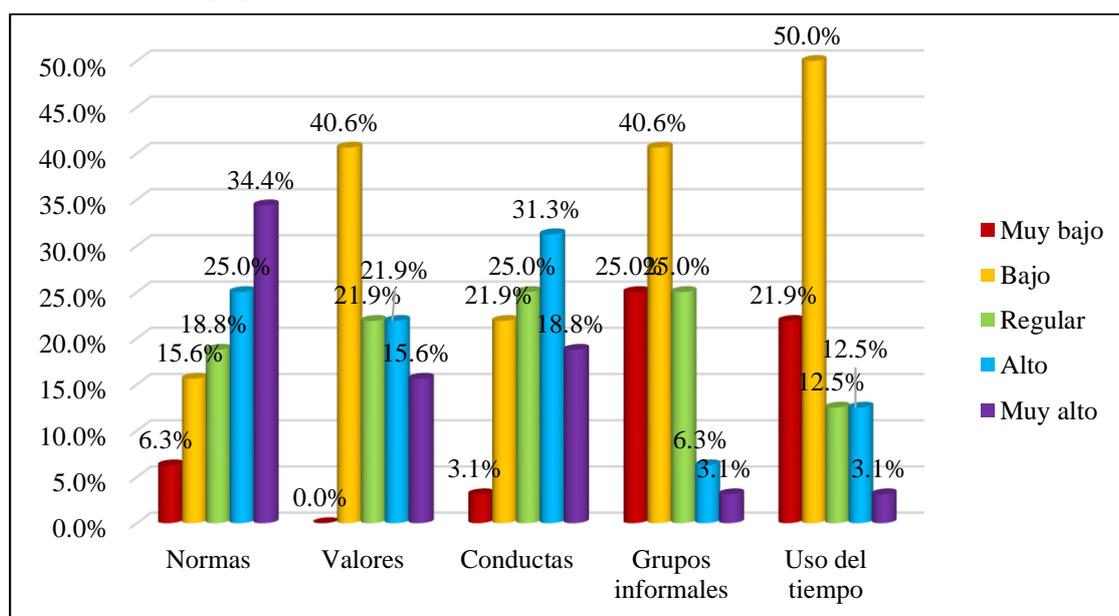


Figura 09. Indicadores del sistema de producción de bienes sociales

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 34.4% de las personas encuestadas indicaron que la presencia de las normas se presenta a un nivel muy alto, el 25% consideró que es alto, para el 18.8% es regular, el 15.6% respondió que es bajo y el 6.3% cree que es muy bajo, situación que indica que existen los documentos normativos para poder efectuar las distintas actividades institucionales, así como las normas generales que establecen la manera de cómo deben de llevarse las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.
- En cuanto a los valores se observa que el 40.6% consideró que el nivel es bajo, el 21.9% opinó que es regular, para otro 21.9% es alto y el 15.6% respondió que es muy alto, situación que se presenta debido a que las personas en su mayoría no muestran interés por conocer y poner en práctica los valores que inculca la municipalidad, existiendo un grupo de personas a quienes si les interesa conocer y tratar de ponerlos en práctica a fin de que estos sean una referencia al momento de tomar decisiones en sus puesto de trabajo.
- Con respecto a las conductas se muestran que el 31.3% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es alto, el 25% considero que el nivel es regular y el 18.8% cree que es muy alto, situación que muestra que la mayoría de las personas muestran actitudes coherentes con la imagen que pretende mostrar la institución, tratando de reaccionar de manera favorable frente a las diferentes situaciones con las que deben enfrentarse día a día, sin embargo existe un 21.9% de personas quienes indicaron que el nivel es bajo y el 3.1% que consideró que es muy bajo, mostrando así que hay quienes muestran actitudes poco asertivas o positivas en el trabajo.
- Los grupos informales muestran que el 40.6% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es bajo, el 25% consideró que es muy bajo y para otro 25% es regular, reflejando así que son pocos los grupos informales que existen en la organización, los mismos que no muestran un apoyo al crecimiento y desarrollo a nivel profesional en las personas, existiendo un pequeño grupo del 6.3% quienes indicaron que el nivel es alto y el 3.1% que manifestó que es



muy alto, siendo quienes si han visto o pertenecen a grupos que son un apoyo para el desarrollo profesional de ellos.

- Finalmente, el uso del tiempo, que muestra que el 50% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es bajo, el 21.9% que manifestó que es muy bajo y el 12.5% consideró que es regular, mostrando así que las personas no aprovechan sus tiempos de manera adecuada para realizar alguna actividad más productiva o interrelacionarse con personas de otras áreas, siendo solo el 12.5% quienes indicaron que el nivel es alto y para el 3.1% es muy alto, quienes si tratan de hacer amistad y fortalecer los lazos de amistad que tienen quizás por el tiempo de labor en la institución.

B. El sistema de producción de bienes sociales

Tabla 14

El sistema de producción de bienes sociales

Alternativas	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	8	25.0%
Regular	19	59.4%
Alto	4	12.5%
Muy alto	1	3.1%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

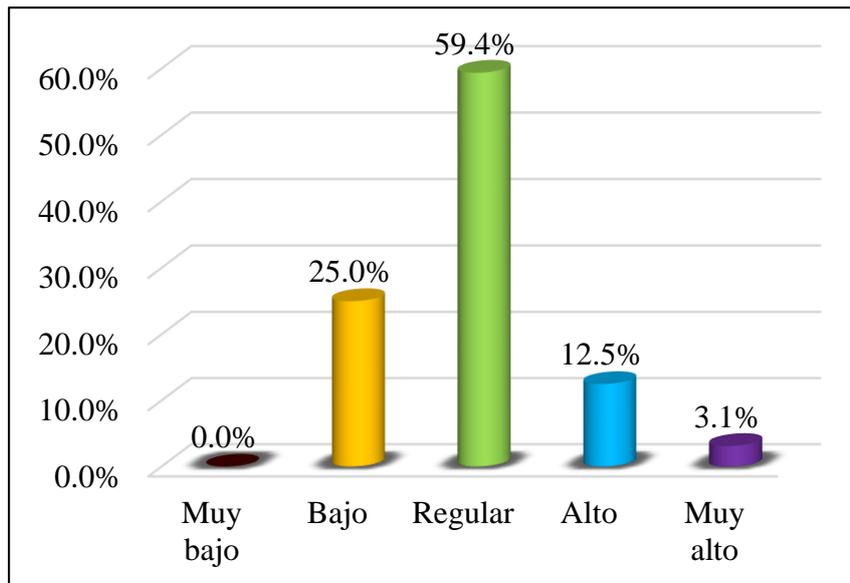


Figura 10. El sistema de producción de bienes sociales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 59.4% de las personas indicaron que el sistema de producción de bienes sociales se presenta a un nivel regular, el 25% consideró que el nivel es bajo, situación que pone en manifiesto que existen falencias en el manejo de las normas, muy a pesar de que estas están bien plasmadas, de igual manera los valores no son asumidos por todo el personal, siendo pocos los que sí están interesados por conocerlos y ponerlos en práctica en el desarrollo de sus actividades laborales, así mismo las conductas muestran que no todos están enfocados en mostrar actitudes coherentes o buenas reacciones de acuerdo a la cultura institucional, existiendo poca presencia de grupos informales dentro de la institución y de los que existen son muy pocos los que ayudan a las personas a crecer y desarrollarse profesionalmente en la municipalidad, finalmente el uso del tiempo en su mayoría no es aprovechado de forma adecuada para realizar alguna actividad más productiva ni para interrelacionarse entre compañeros de trabajo, siendo solo unos cuantos quienes si fortalecen y crean amistad con los demás.

C. Comparación promedio de los indicadores del sistema de producción de bienes sociales

Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores del sistema de producción de bienes sociales

Indicadores	Promedio	Interpretación
Normas	4.25	Muy alto
Valores	2.52	Bajo
Conductas	3.81	Alto
Grupos informales	2.36	Bajo
Uso del tiempo libre	2.31	Bajo
El sistema de producción de bienes sociales	3.05	Regular

Fuente: Elaboración propia

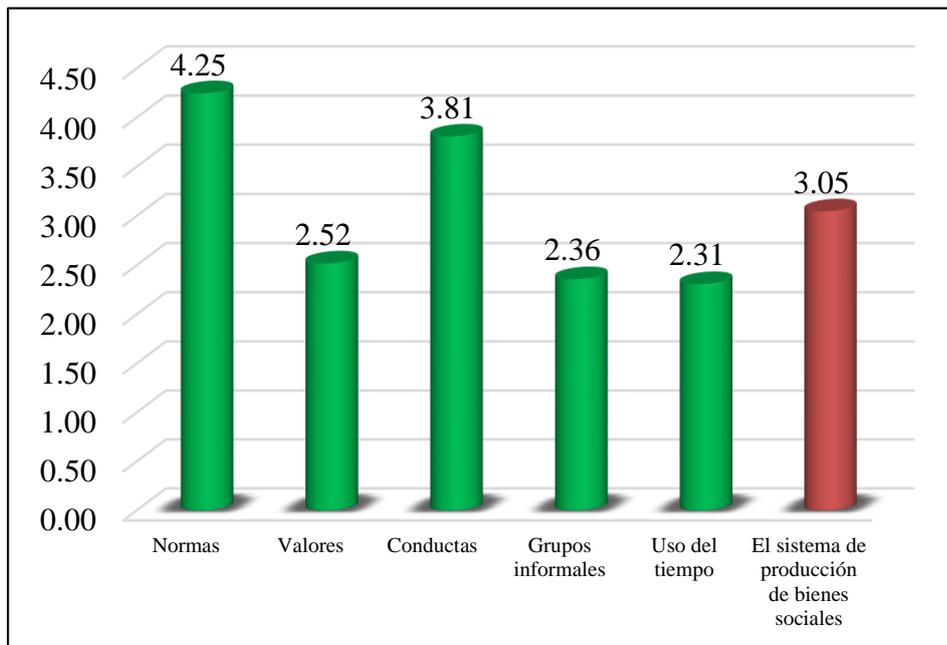


Figura 11. Comparación promedio de los indicadores del sistema de producción de bienes sociales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el indicador de las normas se presenta a un nivel muy alto con un promedio de 4.25, lo que indica que en la gerencia se cuenta con los documentos normativos necesarios, seguido de las conductas con un promedio de 3.81 que indica que el nivel es alto lo que refleja que la personas muestran actitudes coherentes a la imagen que busca mostrar la municipalidad, los



valores con un promedio de 2.52 que representa un nivel bajo debido al poco interés de las personas por conocerlos y ponerlos en práctica en el desarrollo de sus labores, los grupos informales con un promedio de 2.36 que también indica que el nivel es bajo, debido a la poca existencia de apoyo informal entre compañeros de trabajo y finalmente el uso del tiempo con 2.31 que el nivel es bajo lo que ocurriendo ello porque las personas se interrelacionan muy poco con las demás áreas, mostrando así que la dimensión del sistema de producción de bienes sociales se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.05.

4.2.4. Análisis descriptivo de las relaciones interpersonales

El objetivo es describir cómo son las relaciones interpersonales del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores de las relaciones interpersonales

Tabla 16

Indicadores de las relaciones interpersonales

	Jerarquía		Clima organizacional	
	f	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	6	18.8%	14	43.8%
Regular	6	18.8%	7	21.9%
Alto	12	37.5%	0	0.0%
Muy alto	8	25.0%	11	34.4%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

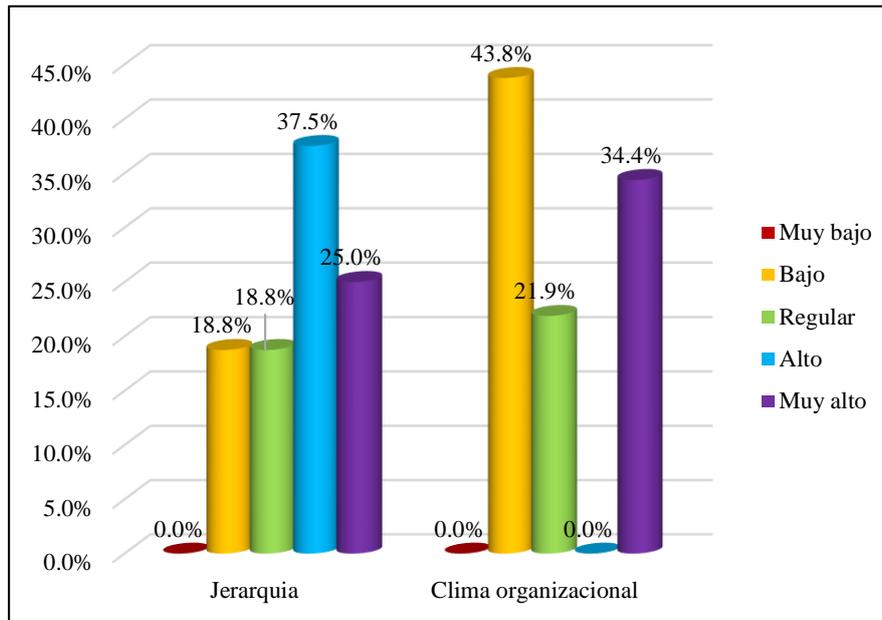


Figura 12. Indicadores de las relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el 37.5% de las personas indicaron que la jerarquía en la municipalidad se presenta a un nivel alto, el 25% consideró que el nivel es muy alto, el 18.8% respondieron que es regular, situación que muestra que las personas dentro de la gerencia de desarrollo social saben a quién reportarse dentro de las actividades que realizan, así como las personas del nivel operativo tratan de comunicarse de manera directa con las autoridades de la municipalidad, siendo solo un 18.8% quienes opinan lo contrario.
- En cuanto al clima organizacional, se observó que el 43.8% de las personas indicaron que este se presenta a un nivel bajo, el 21.9% consideró que el nivel es regular, mostrando así que el ambiente en el que desarrollan sus actividades no siempre es agradable existiendo algunos roces entre las personas, sobre todo por aspectos laborales, el 34.4% de las personas indicaron que el nivel del clima organizacional es muy bueno, lo que se refleja en que las personas sienten agrado por pertenecer a dicho grupo humano.

B. Relaciones interpersonales

Tabla 17

Relaciones interpersonales

Alternativas	F	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	6	18.8%
Regular	11	34.4%
Alto	5	15.6%
Muy alto	10	31.3%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

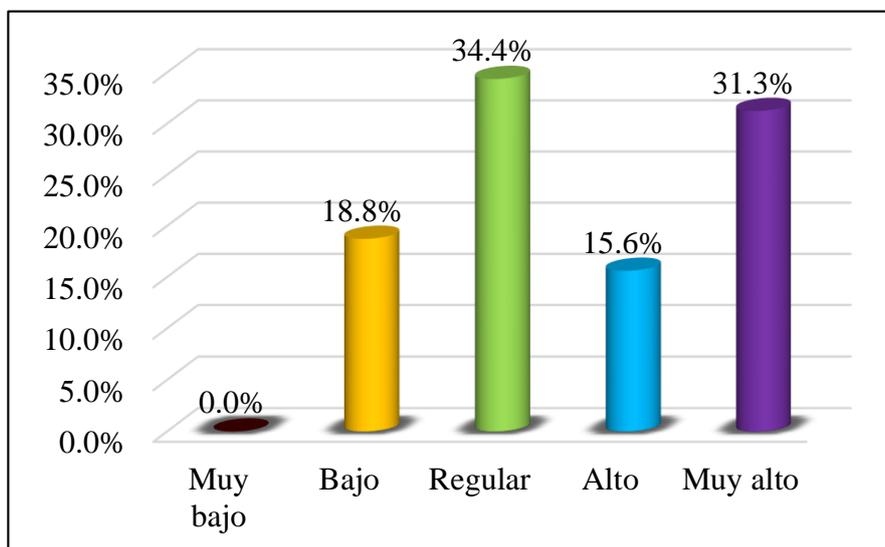


Figura 13. Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el 34.4% de las personas encuestadas indicaron que las relaciones interpersonales se presentan a un nivel regular, el 31.3% consideró que el nivel es muy alto, para el 18.8% es bajo y el 15.6% respondió que es alto, situación que refleja que las personas conocen a quien reportarse en su área de trabajo y existe comunicación directa con las autoridades de la municipalidad, existiendo un clima organizacional no muy agradable muy a pesar de sentirse motivado de pertenecer a la gerencia de desarrollo social de la municipalidad.

C. Comparación promedio de los indicadores de las relaciones interpersonales

Tabla 18

Comparación promedio de los indicadores de las relaciones interpersonales

Indicadores	Promedio	Interpretación
Jerarquía	3.58	Alto
Clima organizacional	2.38	Bajo
Relaciones interpersonales	2.98	Regular

Fuente: Elaboración propia

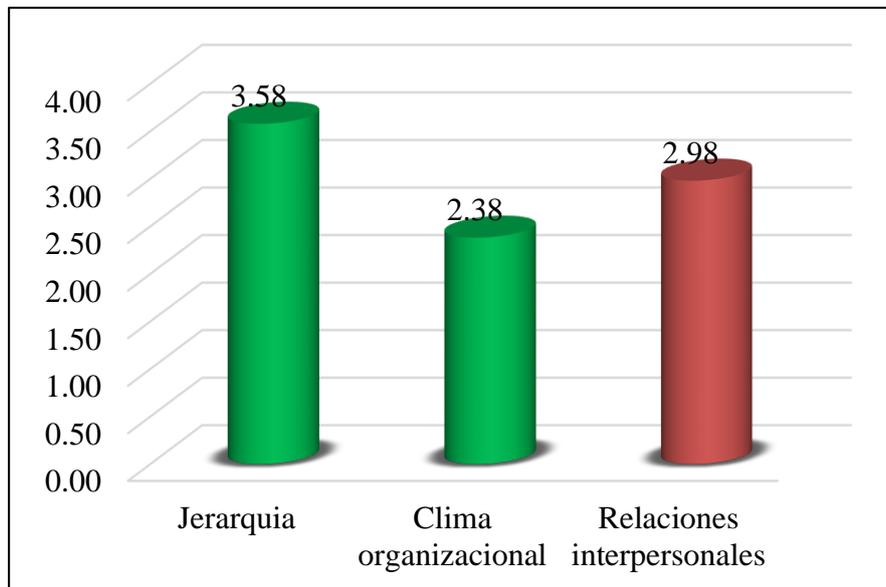


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de las relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa la dimensión de la jerarquía se desarrolla a un nivel alto con un promedio de 3.58, lo que indica que las personas saben a quién reportarse dentro del desarrollo de sus funciones, el clima organizacional con un promedio de 2.38 representa un nivel bajo, mostrando que el ambiente de trabajo no siempre es agradable, es así que la dimensión de las relaciones interpersonales se presenta a un nivel regular con un promedio de 2.98.

4.2.5. Análisis descriptivo de las relaciones de poder

El objetivo es describir cómo son las relaciones de poder del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores de las relaciones de poder

Tabla 19

Indicadores de las relaciones de poder

	Manejo de conflictos		Empoderamiento		Clases de poder	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	6.3%	2	6.3%	2	6.3%
Bajo	7	21.9%	10	31.3%	10	31.3%
Regular	13	40.6%	8	25.0%	5	15.6%
Alto	4	12.5%	6	18.8%	9	28.1%
Muy alto	6	18.8%	6	18.8%	6	18.8%
Total	32	100%	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

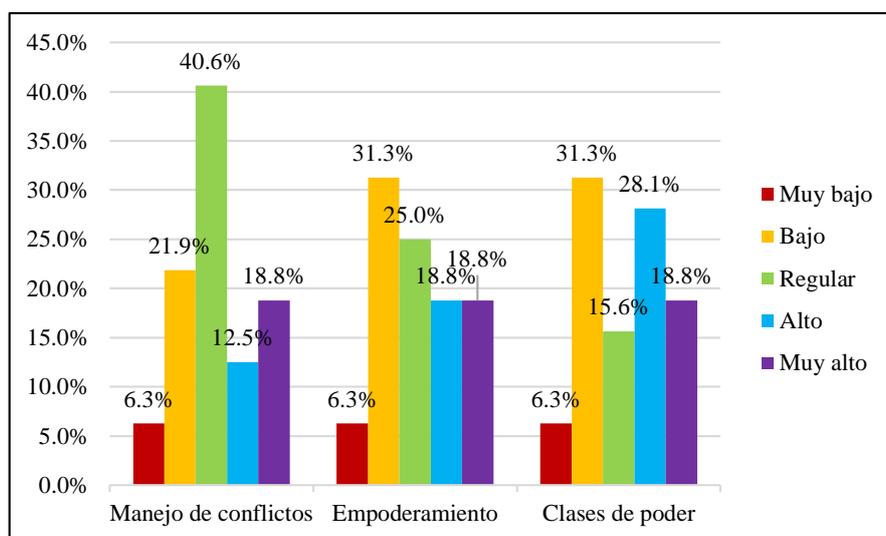


Figura 15. Indicadores de las relaciones de poder

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa el 40.6% de las personas indicaron que el manejo de conflictos se presenta a un nivel regular, el 21.9% consideró que el nivel es bajo y el 6.3% que es muy bajo, situación que muestra que la municipalidad no establece reglas y procedimientos de manera clara que puedan evitar la presencia de conflictos, no ayudando mucho la cultura que se maneja en la institución, por otro lado se observa que el 18.8% considera que el nivel es muy alto y el 12.5% que es alto, mostrando así que hay un grupo de personas quienes si conocen de manera clara cuáles son sus funciones lo que les ayuda a evitar la presencia de conflictos en el trabajo.
- En cuanto al empoderamiento, se observa que el 31.3% de las personas indicaron que el nivel es bajo, el 25% consideró que es regular, el 18.8% manifestó que es alto, para otro 18.8% es muy alto y el 6.3% respondió que es muy bajo, situación que refleja que existe medianamente delegación de autoridad en el personal administrativo dentro de la gerencia y estos son asumidos con responsabilidad.
- Las clases de poder muestran que el 31.3% de las personas encuestadas indicaron que se presentan a un nivel bajo, el 28.1% consideró que el nivel es alto, el 18.8% respondió que es muy alto, para el 15.6% es regular y el 6.3% opinó que es muy bajo, situación que refleja que no todos los jefes muestran una autoridad carismática, ejerciendo al poder de diferentes maneras dependiendo de las situaciones que se presentan día a día.

B. Las relaciones de poder

Tabla 20

Las relaciones de poder

Alternativas	<i>f</i>	%
Muy bajo	3	9.4%
Bajo	4	12.5%
Regular	12	37.5%
Alto	8	25.0%
Muy alto	5	15.6%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

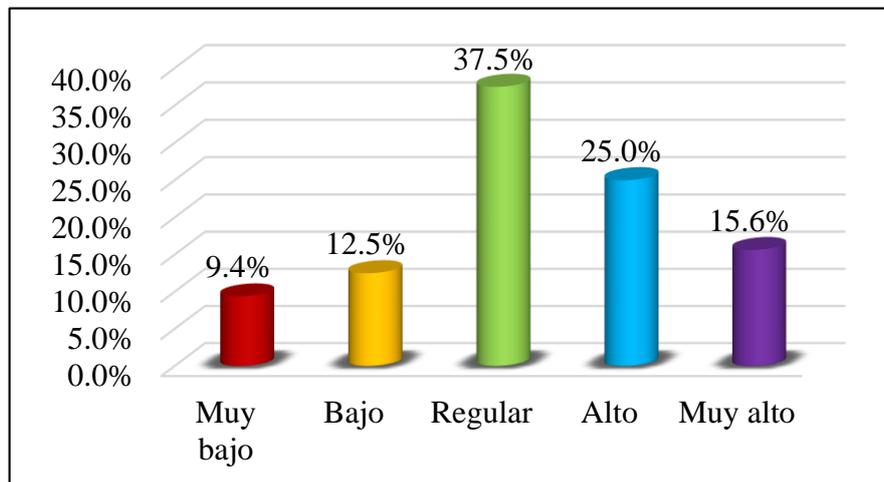


Figura 16. Las relaciones de poder

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el 37.5% de las personas encuestadas indicaron que las relaciones de poder se presentan a un nivel regular, el 25% consideró que el nivel es alto y el 15.6% cree que es muy alto, situación que muestra que el manejo de conflictos no es una actividad que esté controlada, pues las reglas y procedimientos que poseen no son suficientes para evitar la generación de los conflictos, muy a pesar de que se practica medianamente el empoderamiento en la gerencia de desarrollo social, y las clases de poder que se emplea se dan de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día dentro de la institución.

C. Comparación promedio de los indicadores de las relaciones de poder

Tabla 21

Comparación promedio de los indicadores de las relaciones de poder

Indicadores	Promedio	Interpretación
Manejo de conflictos	3.23	Regular
Empoderamiento	2.46	Bajo
Clases de poder	2.55	Bajo
Las relaciones de poder	2.75	Regular

Fuente: Elaboración propia

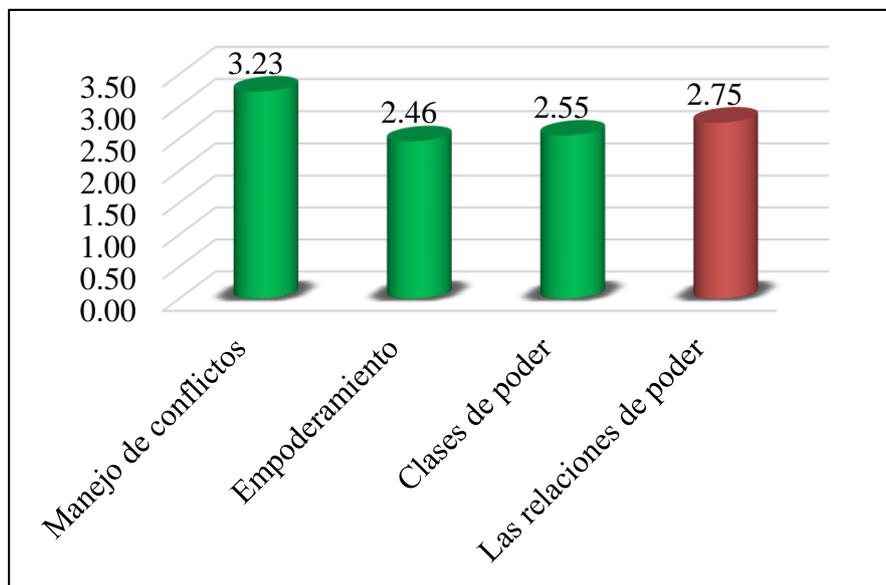


Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de las relaciones de poder

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el indicador de manejo de conflictos se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.23, lo que refleja la falta de reglas y procedimientos que puedan evitar la presencia de conflictos, seguido de las clases de poder con un promedio de 2.55 que muestra un nivel bajo situación que muestra que los jefes no siempre tienen una autoridad carismática en el trabajo y el empoderamiento con un promedio de 2.46 que también representa un nivel bajo, lo que ocurre por la poca delegación de autoridad que existe en la Gerencia, es así que la dimensión de las relaciones de poder se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.75.

4.2.6. Análisis descriptivo del liderazgo y estilos de dirección

El objetivo es describir cómo es el liderazgo y estilos de dirección del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores del liderazgo y estilos de dirección

Tabla 22

Indicadores del liderazgo y estilos de dirección

	Liderazgo		Estilos de liderazgo	
	f	%	f	%
Muy bajo	3	9.4%	2	6.3%
Bajo	3	9.4%	6	18.8%
Regular	11	34.4%	10	31.3%
Alto	7	21.9%	6	18.8%
Muy alto	8	25.0%	8	25.0%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

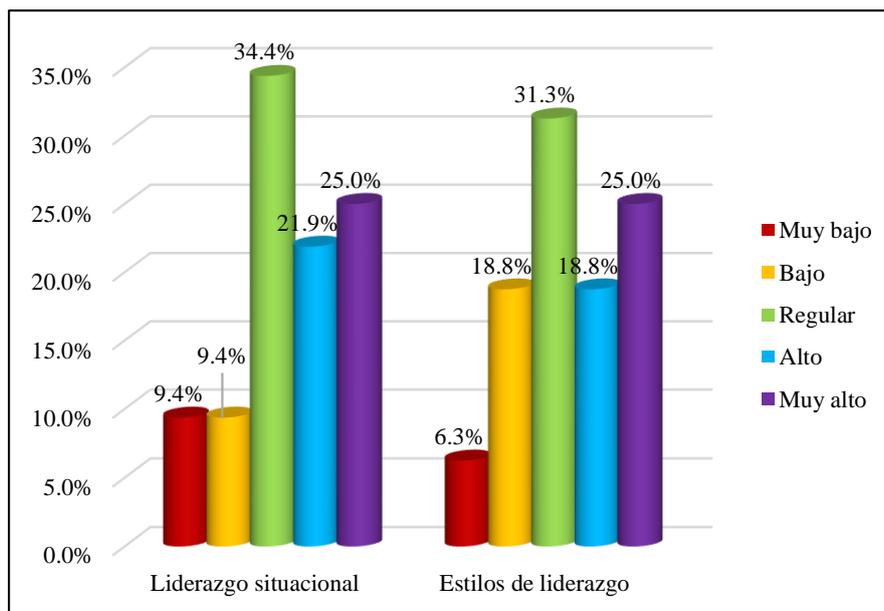


Figura 18. Indicadores de liderazgo y estilos de dirección

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 34.4% de las personas encuestadas indicaron que el liderazgo situacional se presenta a un nivel regular, el 25% consideró que el nivel es muy alto, el 21.9% que es alto y el 9.4% de las personas indicaron que el nivel es bajo y para otro 9.4% es muy bajo, este hecho refleja que el ejercicio del liderazgo de las situaciones que se presenten en las organizaciones, tomándose las decisiones de acuerdo a las contingencias, para así poder cumplir con los objetivos trazados.
- Los estilos de liderazgo muestran que el 31.3% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es regular, el 25% considero que es muy alto y para el 18.8% es alto, situación que muestra que la mayoría de las decisiones son tomadas de manera democrática en la gerencia de desarrollo social, tomando en cuenta la participación y opinión del personal, sin embargo el 18.8% de personas quienes opinan que el nivel es bajo y el 6.3% indicó que es muy bajo, situación que muestra que existen personas que no sienten que son escuchadas y que las autoridades utilizan un liderazgo autoritario.

B. Liderazgo y estilos de dirección

Tabla 23

Liderazgo y estilos de dirección

Alternativas	F	%
Muy bajo	1	3.1%
Bajo	3	9.4%
Regular	14	43.8%
Alto	6	18.8%
Muy alto	8	25.0%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

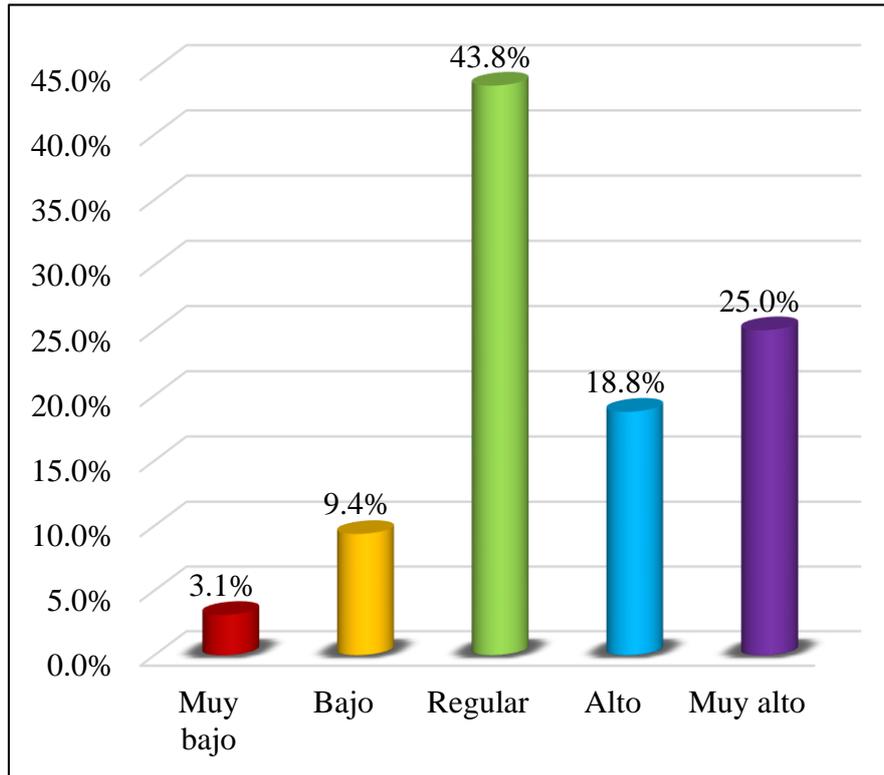


Figura 19. Liderazgo y estilos de dirección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el 43.8% de las personas indicaron que el liderazgo y estilos de dirección se presenta a un nivel regular, el 25% considera que es muy alto y el 18.8% que es alto, lo que indica que existe un liderazgo situacional el cual fluye dependiendo de las situaciones que se presentan en el día a día, existiendo un liderazgo democrático donde las personas pueden opinar y dar sus ideas de manera libre, sin embargo un grupo de personas que representan el 9.4% y 3.1% que indican que el nivel es bajo y muy bajo respectivamente, consideran que no se sienten escuchadas y que solo cumplen ordenes de sus superiores.

C. Comparación promedio de los indicadores del liderazgo y estilos de dirección

Tabla 24

Comparación promedio de los indicadores de las liderazgo y estilos de dirección

Indicadores	Promedio	Interpretación
Liderazgo situacional	3.41	Regular
Estilos de liderazgo	3.39	Regular
Liderazgo y estilos de dirección	3.40	Regular

Fuente: Elaboración propia

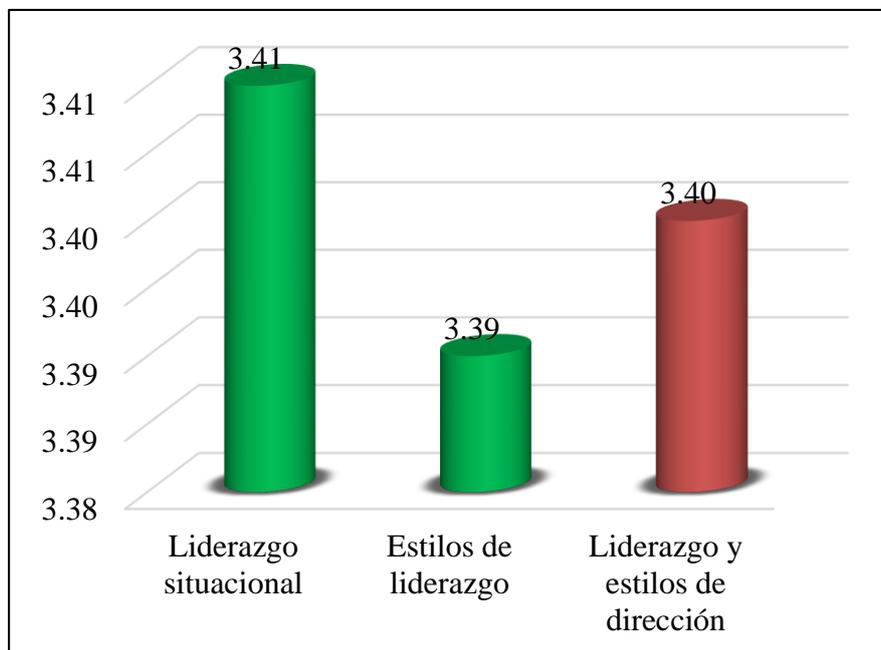


Figura 20. Comparación promedio de los indicadores de las liderazgo y estilos de dirección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el indicador de liderazgo situacional se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.41, lo que muestra que las personas actúan de acuerdo a las circunstancias que se presentan, de igual manera con un promedio de 3.39 el indicador de los estilos de liderazgo muestra un nivel regular, manifestando que la mayoría de las decisiones son tomadas de manera democrática, es así que la dimensión del liderazgo y estilos de dirección se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.40.

4.2.7. Análisis descriptivo de la identidad

El objetivo es describir cómo es la identidad del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, llegando a los siguientes resultados:

A. Resultados de los indicadores de la identidad

Tabla 25

Indicadores de la identidad

	Identidad organizacional		Identidad individual	
	f	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	1	3.1%
Bajo	6	18.8%	5	15.6%
Regular	7	21.9%	7	21.9%
Alto	7	21.9%	10	31.3%
Muy alto	12	37.5%	9	28.1%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

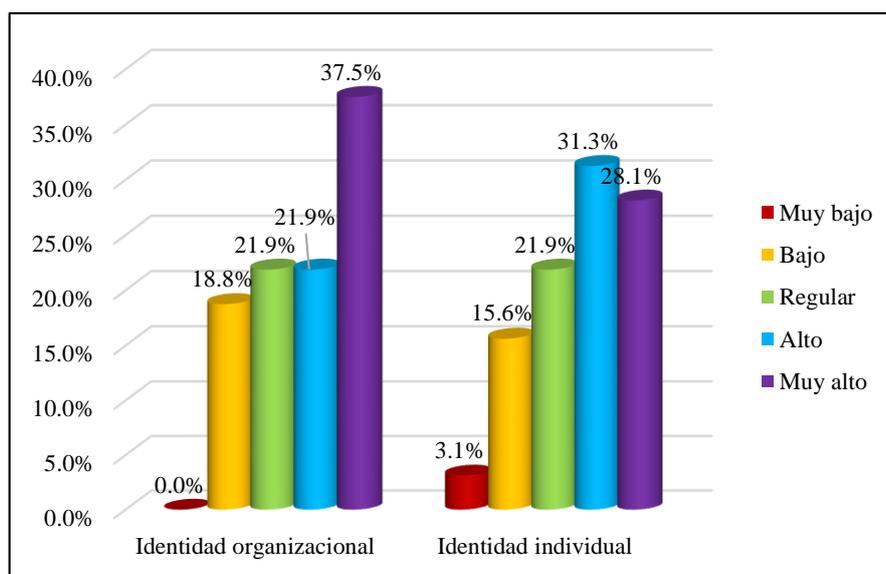


Figura 21. Indicadores de la identidad

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa el 37.5% de las personas opinaron que la identidad organizacional se presenta a un nivel muy alto, el 21.9% considera que el nivel es alto, para otro 21.9% es regular, el 18.8% respondió que es bajo, situación que refleja que la Gerencia de Desarrollo Social se esfuerza por realizar un trabajo que se distinga de las demás gerencias de la municipalidad, orientando casi siempre las acciones de manera colectiva para el logro de los objetivos.
- La identidad individual, muestra que el 31.3% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es alto, el 28.1% consideró que es muy alto, para el 21.9% es regular, el 15.6% opinó que es bajo y el 3.1% respondió que es muy bajo, situación que muestra que en la institución existe el respeto por la identidad de cada uno de sus trabajadores, tanto a nivel operativo como directivo.

B. La identidad

Tabla 26

La identidad

Alternativas	<i>f</i>	%
Muy bajo	1	3.1%
Bajo	4	12.5%
Regular	8	25.0%
Alto	8	25.0%
Muy alto	11	34.4%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

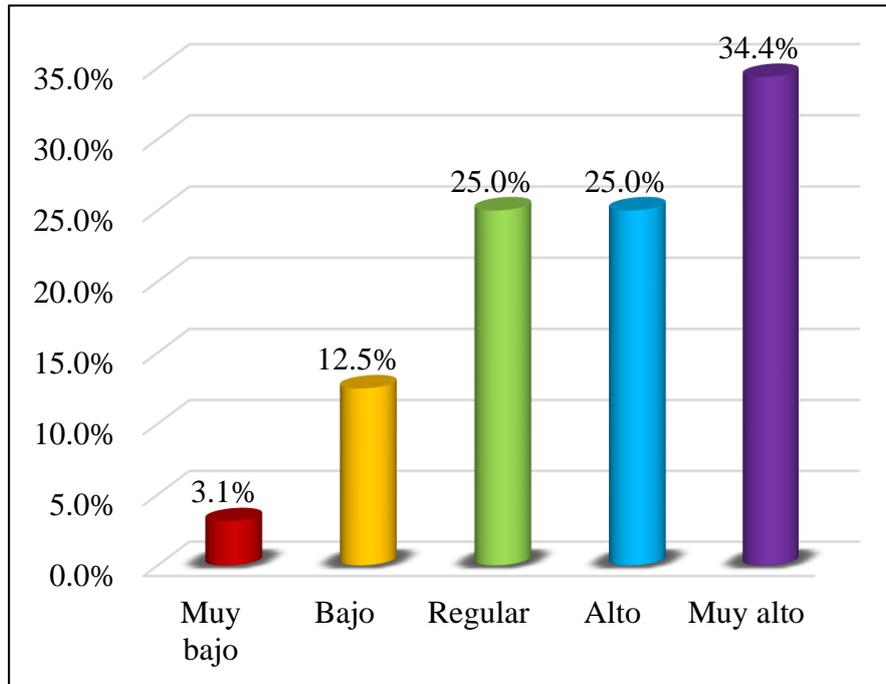


Figura 22. La identidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el 34.4% de las personas indicaron que la identidad se presenta a un nivel muy alto, el 25% consideró que es alto, para otro 25% es regular, el 12.5% indicó que es bajo y el 3.1% respondió que muy bajo, situación que indica que las personas en la gerencia de desarrollo social tratan de realizar un trabajo de manera colectiva a fin de marcar la diferencia frente a las demás gerencias de la municipalidad, respetando la identidad de cada uno de sus miembros tanto a nivel directivo como operacional.

C. Comparación promedio de los indicadores de la identidad

Tabla 27

Comparación promedio de los indicadores de la identidad

Indicadores	Promedio	Interpretación
Identidad organizacional	4.35	Muy alto
Identidad individual	4.13	Alto
La identidad	4.24	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

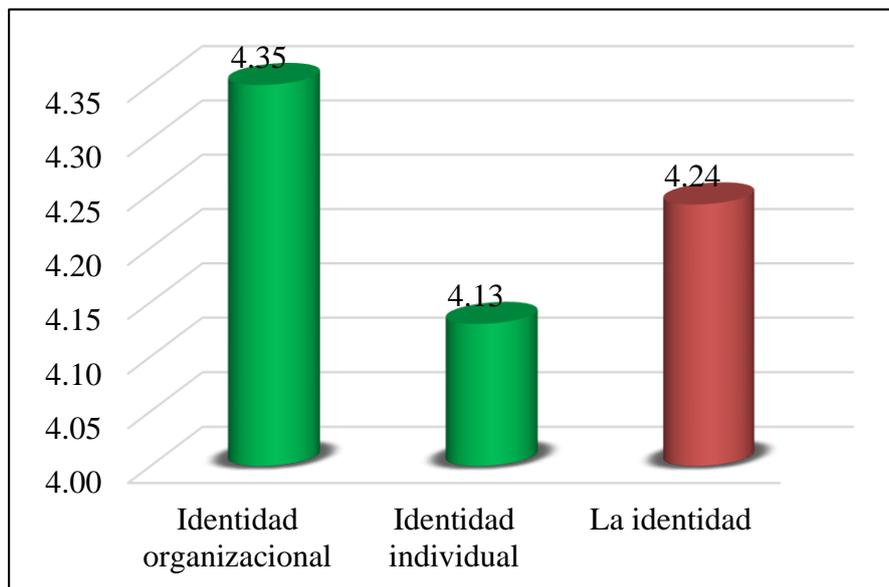


Figura 23. Comparación promedio de los indicadores de la identidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el indicador de la identidad organizacional se presenta a un nivel muy alto con un promedio de 4.35, indicando que en la Gerencia de Desarrollo Social las personas se esfuerzan por realizar un trabajo que los distinga de las demás gerencias, así también el indicador de la identidad individual con un promedio de 4.13 representa un nivel alto, lo que ocurre debido a que existe respeto por la identidad de cada persona, llegando así la dimensión de la identidad a un promedio de 4.24 que indica que el nivel es muy alto.

4.2.8. Análisis de la cultura organizacional

Tabla 28

Cultura organizacional

Alternativas	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	6	18.8%
Regular	13	40.6%
Alto	8	25.0%
Muy alto	5	15.6%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia

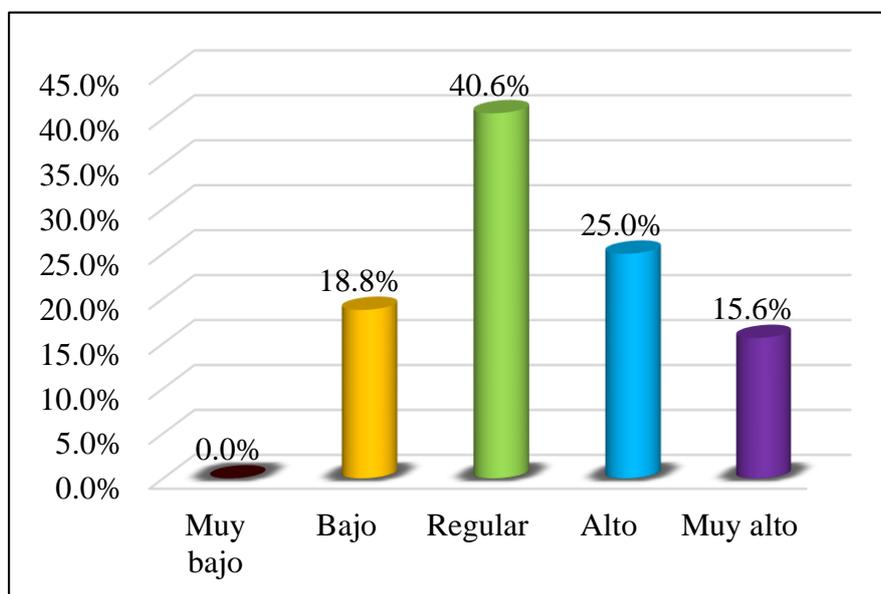


Figura 24. Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa el 40.6% del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención consideró que la cultura organizacional se presenta a un nivel regular, el 25% manifestó que el nivel es alto, el 18.8% indicó que es bajo y el 15.6% respondió que es muy alto, situación que sucede debido a que en la institución se presenta una influencia del contexto que lo rodea mas no la influencia de aspectos culturales de otros países, teniendo conocimiento de manera regular sobre las actividades que deben de realizar en sus puestos de trabajo, en cuanto al lenguaje y la



comunicación, se ha observado que las personas tratan de practicar la retroalimentación pero de manera esporádica así como la comunicación motivacional, el sistema de producción de bienes sociales se desarrolla de manera regular, ya que las normas están establecidas para que las personas puedan desarrollar sus actividades, los valores y la buena conducta no son practicadas por todas las personas, los grupos informales no tienen una fuerte presencia en la institución y el uso del tiempo no es aprovechado para poder fortalecer los lazos de amistad entre compañeros de trabajo; en cuanto a las relaciones interpersonales este se desarrolla de manera regular, mostrando que existe un respeto por la estructura organizacional de la institución aun cuando el clima organizacional no es el más favorable las personas sienten agrado de pertenecer a dicha gerencia; las relaciones de poder también se desarrollan a nivel regular, existiendo un manejo de conflictos poco controlado, el empoderamiento es delegado no con todas las personas y el poder ejercido de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan; el liderazgo y estilos de dirección con un nivel regular, muestra que las autoridades van adaptando las decisiones que toman de acuerdo a las diferentes circunstancias que se presentan y finalmente la identidad se muestra a nivel organizacional en la gerencia realizando un trabajo en conjunto a fin de marcar la diferencia frente a las otras gerencias.

4.2.9. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional

Tabla 29

Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional

Dimensiones	Promedio	Escala de medición
El entorno social o cultura externa	2.95	Regular
El lenguaje y la comunicación	3.43	Alto
El sistema de producción de bienes sociales	3.05	Regular
Relaciones interpersonales	2.98	Regular
Las relaciones de poder	2.75	Regular
Liderazgo y estilos de dirección	3.40	Regular
La identidad	4.24	Muy alto
Cultura organizacional	3.26	Regular

Fuente: Elaboración propia

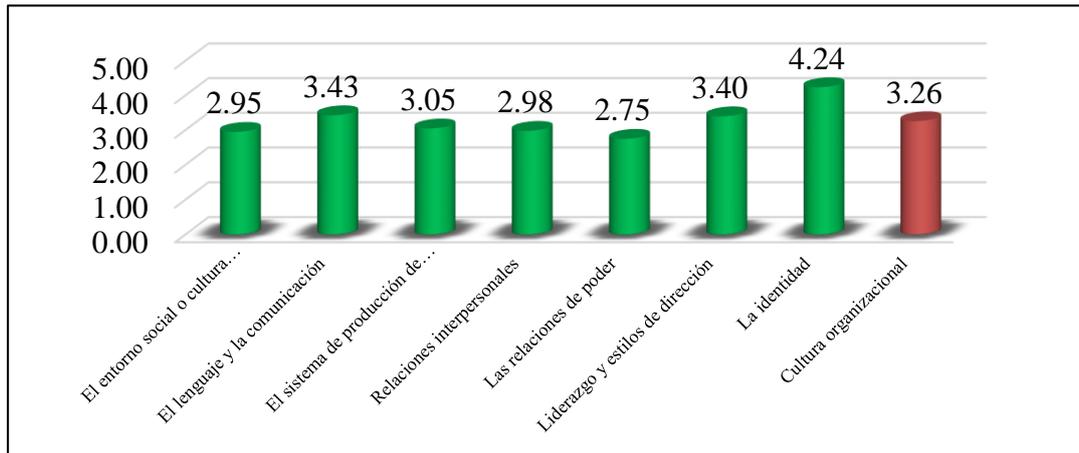


Figura 25. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa la dimensión de la identidad, se desarrolla a un nivel muy alto con un promedio de 4.24, mostrando que existe respeto por las personas y por el trabajo que realizan, seguido del lenguaje y la comunicación con un promedio de 3.43 que representa un nivel alto, evidenciando así que el lenguaje que se utiliza entre las personas es adecuado, el liderazgo y estilos de dirección con un promedio de 3.40 muestra que el nivel es regular, lo cual pone en manifiesto que las personas actúan de acuerdo a las circunstancias que se presentan, así mismo el liderazgo que muestran los jefes es poco carismático, en cuanto al sistema de producción de bienes sociales con 3.05 que también muestra un sistema regular, muestra que la institución cuenta con normas, procedimientos y valores para el desarrollo de las funciones sin embargo estas no son practicadas por el personal, las relaciones interpersonales con 2.98, representa un nivel regular, afirmándose que las personas saben a quién reportarse en el desarrollo de sus funciones laborales, sin embargo no existe un clima organizacional agradable, el entorno social o cultura externa con 2.95 de promedio muestra que el nivel es regular, manifestado por la influencia que tiene el personal de su entorno laboral, y finalmente las relaciones de poder con un promedio de 2.75 que indica un nivel regular, mostrando que no existen normas para el manejo de conflictos y la delegación de autoridad es muy escasa, es así que la variable de la cultura organizacional con un promedio de 3.26 indica un nivel regular.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Los hallazgos más relevantes encontrados después de realizar la investigación, están enmarcados a los objetivos planteados teniendo como objetivo general: Determinar cómo es la cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019, llegando a los siguientes resultados:

Se muestra que la cultura organizacional se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 3.26, observándose que el 40.6% de los encuestados consideraron que la cultura organizacional se presenta a un nivel regular, el 25% manifestó que el nivel es alto, el 18.8% indicó que es bajo y el 15.6% respondió que es muy alto, situación que sucede debido a que en la institución se presenta una influencia del contexto que lo rodea mas no la influencia de aspectos culturales de otros países, teniendo claro por parte de las personas acerca de las cosas que debe y no debe hacer, en cuanto al lenguaje y la comunicación, se ha observado que las personas tratan de practicar la retroalimentación aunque sea de manera esporádica, así como la comunicación motivacional, el sistema de producción de bienes sociales se desarrolla de manera regular, ya que las normas están establecidas para que las personas puedan desarrollar sus actividades, los valores y las buenas conductas no son practicadas por todas las personas, los grupos informales no tienen una fuerte presencia en la institución y el uso del tiempo no es aprovechado para poder fortalecer los lazos de amistad entre compañeros de trabajo; en cuanto a las relaciones interpersonales este se desarrolla de manera regular, mostrando que existe un respeto por la estructura organizacional de la institución aun cuando el clima organizacional no es el más favorable las personas sienten agrado de pertenecer a dicha gerencia; las relaciones de poder también se desarrollan a nivel regular, existiendo un manejo de conflictos poco controlado, el empoderamiento es delegado a algunas personas y el poder es ejercido de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan; el liderazgo y estilos de dirección con un nivel regular muestra que las autoridades van adaptando a las personas a las decisiones que toman de acuerdo



a las diferentes circunstancias que se presentan y finalmente la identidad se desarrolla a un nivel muy alto en la gerencia, realizando un trabajo en conjunto a fin de marcar la diferencia frente a las otras gerencias.

La cultura organizacional en la Gerencia de Desarrollo Social como resultado de la presente investigación, ha permitido evidenciar la distancia que existe entre la práctica y la teoría.

En ese entender Zapata & Rodríguez (2017) menciona que: Es un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que se comparten con los demás en el trabajo y establecen el nivel de adaptación laboral; por lo tanto, representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se engrandece con los aportes de los miembros, la cultura organizacional da herramientas y componentes de análisis para una apropiada implementación del management en las organizaciones. (pág. 73)

De acuerdo al concepto, se puede ver que la Gerencia de Desarrollo Social requiere transitar todavía un buen tiempo a fin de lograr óptimos niveles en su cultura organizacional, hecho que en muchas ocasiones se verá afectado por el continuo cambio de personal, así como los cambios radicales que se dan en un cambio de gestión del alcalde quienes normalmente entran con otros criterios y visiones propias al respecto, haciendo ello más difícil la puesta en práctica de la teoría de cultura organizacional.

De igual forma, lo planteado por Pinedo (2013) en su investigación titulada: Cultura organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa – 2013, desarrollada en la Universidad Andina del Cusco, cuyo objetivo fue determinar el grado de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Oropesa, quien concluye que: Se afirma la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Oropesa, donde el grado de relación es de 68.29% siendo un aspecto clave la cultura organizacional para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de una manera óptima, ratifica lo planteado anteriormente, pues la cultura organizacional se consolida con el aporte y permanencia del factor humano y al ser este variable y cambiado continuamente, obviamente se constituye en un freno y de una postergación de la adecuada práctica del concepto.



Así mismo si se analizan los resultados de presentados por Yañac (2015) en la tesis titulada Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco 2014, cuyo objetivo fue determinar cómo es la cultura organizacional en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco, donde también se evidencia que no existe una cultura organizacional adecuada, manifestada por el 66% de los colaboradores que afirman que la cultura organizacional en el área de Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco, es mala, y esto es una debilidad para la institución, indicando que los comportamientos institucionales no son los adecuados, situación muy parecida a los resultados obtenidos en la presente investigación, que muestran también que las conductas, clima organizacional, manejo de conflictos entre otros aspectos no son manejados de manera adecuada generando ello que la cultura organizacional no se fortalezca en la Gerencia.

Al realizar la investigación, se presentaron diversas situaciones, las que impidieron de alguna manera realizar la investigación de manera fluida, las cuales fueron la desconfianza de las personas al ser encuestadas, existiendo resistencia de algunos de ellos para brindar la información por temor a que sea una encuesta enviada de la gerencia, situación que se superó al explicarles que era para un trabajo de investigación de la universidad.

Finalmente, el presente estudio, puede constituirse como una sugerencia, principalmente para las demás subgerencias a fin de que estas promuevan la estabilidad en el personal, lo cual traerá como consecuencia una correcta practica hacia el crecimiento y desarrollo de la cultura organizacional; pudiendo entonces ser replicada en otros espacios de similares características y cuyos niveles de cultura organizacional no sean los más adecuados ni brinden un aporte al desarrollo institucional.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se tiene:

Primera: La cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, se presenta a un nivel regular, situación que sucede debido a que en la institución se presenta una influencia del contexto que lo rodea, con una comunicación donde existe la retroalimentación de forma esporádica, se tienen la presencia de normas y valores los cuales marcan la conducta del personal, así también existe la formación mínima de grupos informales; las personas conocen medianamente la estructura orgánica interna por lo cual saben a quién reportarse, se practica el empoderamiento en algunos casos y la autoridad que aplica es variada la cual depende de las situaciones que se presentan; observándose también identidad de las personas tanto a nivel organizacional como individual durante el desarrollo de sus funciones.

Segunda: El entorno social o cultura externa se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.95, mostrando que dicha situación se presenta debido a que existe influencia externa en el comportamiento de las personas, es decir del medio ambiente que los rodea, el cual aporta normas de convivencia para que el personal conozca qué actividades y funciones debe de realizar en su puesto de trabajo.

Tercera: El lenguaje y la comunicación se presenta a un nivel alto con un promedio de 3.43, poniendo de manifiesto que la mayoría de las personas en la municipalidad creen que la comunicación por lo general es buena, y de vez en cuando se dan prácticas de retroalimentación, lo cual permite a las personas darse cuenta de cómo están desarrollando sus actividades, así mismo se observa la presencia muy esporádica de la comunicación motivacional del personal, el lenguaje que se maneja por lo general es apropiado, dejándose entender el mensaje que se quiere transmitir, siendo un menor porcentaje de personas quienes perciben lo contrario, manifestando que existen personas que se muestran groseras, malcriadas y poco asertivas al momento de comunicarse entre compañeros de trabajo.

Cuarta: El sistema de producción de bienes sociales se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.05, situación que pone de manifiesto que existen falencias en el manejo de las normas, muy a pesar de que estas están bien plasmadas, de igual manera los valores no son asumidos por todo el personal, siendo solo un pequeño grupo los que sí están interesados por



conocerlos y ponerlos en práctica en el desarrollo de sus actividades laborales, así mismo las conductas muestran que no todos están enfocados en mostrar actitudes coherentes o buenas reacciones de acuerdo a la cultura institucional, existiendo poca presencia de grupos informales dentro de la institución y de los que existen son muy pocos los que ayudan a las personas a crecer y desarrollarse profesionalmente en la municipalidad, finalmente el uso del tiempo en su mayoría no es aprovechado para interrelacionarse entre compañeros de trabajo, siendo solo unos cuantos quienes si fortalecen y crean amistad con los demás.

Quinta: Las relaciones interpersonales se presentan a un nivel regular con un promedio de 2.98, situación que refleja que las personas conocen a quien reportarse en su área de teniendo comunicación directa con las autoridades de la municipalidad, existiendo un clima organizacional no muy agradable muy a pesar de sentirse motivados de pertenecer a la gerencia de desarrollo social de la municipalidad.

Sexta: Las relaciones de poder se presentan a un nivel regular con un promedio de 2.75, situación que muestra que el manejo de conflictos no es una actividad que esté controlada, pues carecen de reglas y procedimientos para evitar la generación de conflictos, muy a pesar de que se practica medianamente el empoderamiento en la gerencia de desarrollo social, y las clases de poder que se aplican se dan de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día dentro de la institución.

Séptima: El liderazgo y estilos de dirección se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.40, lo que indica que existe un liderazgo situacional de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día a día, existiendo un liderazgo democrático donde las personas pueden opinar y dar sus ideas de manera libre, sin embargo, un grupo de personas consideran que no se sienten escuchadas y que solo cumplen ordenes de sus superiores.

Octava: Finalmente, la identidad se presenta a un nivel muy alto con un promedio de 4.24, situación que indica que las personas en la Gerencia de Desarrollo Social tratan de realizar un trabajo de manera colectiva a fin de marcar la diferencia frente a las demás gerencias de la municipalidad, respetando la identidad de cada uno de sus miembros.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones llegadas se recomienda lo siguiente:

Primera: Al gerente de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención, lograr consolidar la mejora de la cultura organizacional en dicha área, para lo cual, deberá de desarrollar un programa que incorpore en sus actividades la implementación de estrategias tales como eventos de socialización, talleres de convivencia, eventos deportivos u otros de corte similar que permitan no solo al personal de dicha gerencia sino a toda la Municipalidad poner en práctica los diversos lineamientos existentes en la institución, para fortalecer y mejorar sus vínculos de relación formal e informal, lo que permitirá a su vez desarrollar la cultura organizacional al interior de la gerencia.

Segunda: Al gerente de la Gerencia de Desarrollo Social, que para efectos de mejorar el entorno social y la cultura externa se promueva el desarrollo de pasantías e intercambios del personal de la gerencia con visitas a otras ciudades que sirvan como modelo y ejemplo a seguir en lo que respecta a la mejora y el fortalecimiento de las relaciones con el entorno social y la cultura externa, actividad que también deberá ser replicada en las demás gerencias de la municipalidad.

Tercera: A la Gerencia de Desarrollo Social que, al tener un comportamiento alto en la dimensión del lenguaje y comunicación, se promueva el desarrollo de talleres de convivencia entre el personal que permitan seguir desarrollando y consolidando esta fortaleza con la que cuentan, y puedan compartir y transmitir dicho comportamiento con todas las gerencias de la municipalidad.

Cuarta: A la Gerencia de Desarrollo Social, que al ser de suma importancia el sistema de producción de bienes sociales, tanto para dicha gerencia como para toda la municipalidad, promuevan el desarrollo de talleres de coaching que permitan hacer entender y fomentar en los trabajadores el desarrollo y la buena práctica de las normas, valores, conductas, así como la creación y fortalecimiento de grupos informales y el adecuado uso del tiempo para que dichas acciones orienten el fortalecimiento de la cultura organizacional a nivel de toda la institución.



Quinta: A la Gerencia de Desarrollo Social, que al mostrar un nivel regular las relaciones interpersonales, se promuevan actividades de socialización formal e informal en la gerencia y en la relación de la misma con otras áreas de la municipalidad, con el fin de fortalecer y mejorar las relaciones de jerarquía con superiores y dependientes, así como mejorar el clima organizacional entre los miembros de la gerencia y con todas las otras gerencias de la municipalidad.

Sexta: A la Gerencia de Desarrollo Social que, al presentarse en un porcentaje regular las relaciones de poder, en el área de desarrollo social, se desarrollen talleres prácticos que permitan a los trabajadores y los jefes conocer a profundidad los diversos documentos normativos principalmente el de relaciones entre los trabajadores como el Manual de Organización y Funciones - MOF y el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, entre otros a fin de que puedan entenderlos, conocerlos y llevarlos a la práctica de manera adecuada, a fin de mejorar las relaciones de poder existentes.

Séptima: A la Gerencia de Desarrollo Social, realizar un taller de liderazgo con todo el personal para identificar actitudes de liderazgo en los miembros componentes de la gerencia, a fin de inculcar en ellos el desarrollo de iniciativas que fortalezcan el desarrollo adecuado del liderazgo y estilos de dirección y puedan así inspirar e influir en sus compañeros ciertos comportamientos que ayuden al crecimiento y desarrollo no solo de dicha área sino de toda la institución.

Octava: A la Gerencia de Desarrollo Social, que, al existir un nivel alto de identidad, en los miembros del área, se promueva que esta área sea un modelo a replicar en otros espacios de la municipalidad que presenten falencias o deficiencias de identidad las cuales podrían ser compartidas a través de diferentes actividades de confraternidad en la institución.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. la trilogía*. (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos*. Argentina: Cengage learning.
- Austin, T. (2006). Para comprender el concepto de cultura. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/7300155/Austin-Tomas-Teoria-de-La-Cultura-2006>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* Cusco - Perú: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/Interamerica Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (Décima ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Contreras, C., & Sánchez, S. (2018). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18973/CONTRERAS_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México: Centage Learning, S.A. de C.V.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Cordoba, Argentina: Editorial Brujas.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, P., & Cuevas, A. (2017). Fundamentos de investigación (Primera ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, Z. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo. Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Escuela Académica Profesional de Admistración, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2284/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lorenzo, J. (2013). Principio de jerarquía en la administración pública. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/288620001/Principio-de-Jerarquia-en-La-Administracion-Publica>
- Municipalidad de Quillabamba. (2019). La Municipalidad. Obtenido de <https://www.laconvencion.gob.pe/>
- Pinedo, V. (2013). Cultura organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa - 2013. Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Admistración, Cusco.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Décimoquinta ed.). México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional (Décimoséptima ed.). México: Pearson Educación.
- Robles, P., Alabart, Y., & Rodríguez, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.



- Rodríguez, H. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de coordinación de Desarrollo Social. Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas, Unidad de posgrado, Sangolqui - Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). Comportamiento del consumidor (Décima ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/6116556/Comportamiento_del_Consumidor_Schiffman_10a_Ed
- Tay, R. (30 de Octubre de 2010). La inteligencia emocional en la empresa. Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/ix_teleconf/lainteligenciaemocionalaplicadacampolaboral.pdf
- Torres, P. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9106/Torres_CPA.pdf?sequence=1
- Yañac, S. (2015). La Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco 2014. Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Administración, Cusco.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2017). *Gestion de la Cultura Organizacional*. Colombia: Universidad del Valle.