



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE CANCHIS - 2018”

Presentado por

Bach. Vania Stephany Gutiérrez Jiménez

Para optar al Título Profesional de

Licenciada en Administración

Asesor

Mgt. Evelyn Jesús Carazas Araujo

CUSCO – PERÚ

2018



Presentación

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

Doctor Fortunato Endara Mamani

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANCHIS 2018”** con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

Atentamente

Bach. Vania Stephany Gutiérrez Jiménez.



Agradecimientos

A la universidad Andina del Cusco por transmitirme conocimientos y experiencias a lo largo de los años de estudio, a los docentes que pasaron por aula y me impartieron de sus conocimientos.

A mi asesora Mgt. Evelyn Jesús Carazas Araujo, por su gran apoyo, conocimientos, paciencia y motivación en el asesoramiento de mi trabajo de investigación.

A mis dictaminantes Dr. José Humberto Vega Centeno Villena y Mgt. Edward Aníbal Morante Ríos por brindarme su tiempo, consejos, conocimientos en la elaboración de la tesis.



Dedicatoria

Agradezco a Dios, a la Virgen del Carmen, por darme la vida, la inteligencia, sabiduría y fortaleza necesaria para poder lograr mis objetivos.

A mis padres, Hilda y Humberto por ser los principales promotores de mis sueños, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, gracias a ellos por cada día confiar en mí y en mis expectativas.

A mi hermano Edson y mi tía Vilma por siempre inculcarme a ser mejor día a día, por sus palabras de aliento, por lo que representan para mí, por ser parte importante de una hermosa familia..

A mi familia, por darme la fortaleza necesaria para alcanzar una de mis metas propuestas.



Índice

Presentación..... ii

Agradecimientos iii

Dedicatoria iv

Índice.....v

Lista de figuras ix

Resumenx

Abstract xi

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema 1

1.2 Formulación del Problema4

 1.2.1 Problema General4

 1.2.2 Problemas Específicos4

1.3 Objetivos de la investigación.....4

 1.3.1 Objetivo General.....4

 1.3.2 Objetivos Específicos.....4

1.4 Justificación de la Investigación5

 1.4.1 Relevancia Social5

 1.4.2 Implicancias Prácticas.....5

 1.4.3 Valor Teórico5

 1.4.4 Utilidad Metodológica5

 1.4.5 Viabilidad o Factibilidad.....6

1.5 Delimitación de la Investigación6

 1.5.1 Delimitación Temporal6

 1.5.2 Delimitación Espacial6

 1.5.3 Delimitación Conceptual.....6

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....7

 2.1.1 Antecedentes Internacionales7



2.1.2 Antecedentes Nacionales8

2.1.3 Antecedentes Locales.....10

2.2 Bases legales13

2.3 Bases teóricas.....13

2.3.1 Definición de cultura13

2.3.2 Definición de organización14

2.3.3 Definición de cultura organizacional15

2.3.4 Como aprenden la cultura los empleados16

2.3.5 Factores que sostienen la cultura de una organización:21

2.3.6 Características de la cultura organizacional.25

2.3.7 Elementos que forman parte de la cultura organizacional26

2.3.8 Rasgos para definir y evaluar una cultura organizacional:28

2.3.9 Funciones de la Cultura Organizacional30

2.3.10 Importancia de la cultura Organizacional30

2.3.11 Como se expresa la cultura organizacional31

2.3.12 Taxonomía de la cultura organizacional31

2.3.13 Medición de la cultura organizacional33

2.3.14 Como afecta la cultura a los gerentes34

2.4 Caracterización de la institución35

2.4.1 Plan estratégico institucional 2019-202135

2.5 Marco Conceptual43

2.6 Variable de Estudio45

2.6.1 Identificación de la Variable45

2.6.2 Conceptualización de Variable46

2.6.3 Operacionalización de la variable.....48

CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación49

3.2 Enfoque de investigación.49

3.3 Diseño de la Investigación.....49

3.4 Alcance de la Investigación.....49

3.5 Población y muestra de la Investigación.50

3.5.1 Población.....50



3.5.2 Muestra.....50

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos.51

3.6.1 Técnica51

3.6.2 Instrumentos(s).....51

3.7 Procesamiento de datos.51

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.52

4.1.1 Presentación del instrumento.....52

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado.....53

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional.....54

4.2.1 Historia.....54

4.2.2 Rituales.....63

4.2.3 Símbolos materiales71

4.2.4 Lenguaje.....77

4.3 Resultados de la cultura organizacional84

4.3.1 Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional.....86

CAPITULO V
DISCUSION

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos88

5.2. Limitaciones del estudio.....88

5.3. Comparación critica con la literatura existente89

5.4. Implicancias del estudio90

CONCLUSIONES91

RECOMENDACIONES93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....95

ANEXOS

Matriz de Consistencia.....101

Instrumento de recolección de datos.....102



Lista de tablas

Tabla 1	<i>Artefactos de la cultura</i>	27
Tabla 2	<i>Conceptualización de la Variable</i>	46
Tabla 3	<i>Operacionalización de la variable</i>	48
Tabla 4	<i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	52
Tabla 5	<i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable</i>	53
Tabla 6	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	53
Tabla 7	<i>Historia</i>	54
Tabla 8	<i>Fundadores de la organización</i>	56
Tabla 9	<i>Identidad de la organización</i>	57
Tabla 10	<i>Tradiciones</i>	58
Tabla 11	<i>Leyenda</i>	60
Tabla 12	<i>Anécdotas</i>	61
Tabla 13	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión</i>	62
Tabla 14	<i>Rituales</i>	63
Tabla 15	<i>Mitos</i>	65
Tabla 16	<i>Supuestos</i>	66
Tabla 17	<i>Estereotipos</i>	67
Tabla 18	<i>Ceremonias</i>	69
Tabla 19	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rituales</i>	70
Tabla 20	<i>Símbolos materiales</i>	71
Tabla 21	<i>Condiciones físicas de trabajo</i>	73
Tabla 22	<i>Tamaño de la oficina</i>	74
Tabla 23	<i>Mobiliario</i>	75
Tabla 24	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión símbolos material</i>	76
Tabla 25	<i>Lenguaje</i>	77
Tabla 26	<i>Modismo de lenguaje</i>	78
Tabla 27	<i>Jerga</i>	79
Tabla 28	<i>Acrónimos</i>	80
Tabla 29	<i>Lenguaje corporal</i>	82
Tabla 30	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión lenguaje</i>	83
Tabla 31	<i>Cultura organizacional</i>	84
Tabla 32	<i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional</i>	86



Lista de figuras

Figura 1. Modelo de socialización.....24

Figura 2. Métodos para fomentar una cultura organizacional.....31

Figura 3. Estructura Orgánica Institucional de la Municipalidad Provincial de Canchis. 42

Figura 4: Historia.....55

Figura 5: Fundadores de la organización56

Figura 6: Identidad de la organización57

Figura 7: Tradiciones59

Figura 8: Leyenda.....60

Figura 9: Anécdotas.....61

Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión historia62

Figura 11: Rituales64

Figura 12: Mitos.....65

Figura 13: Supuestos66

Figura 14: Estereotipos.....68

Figura 15: Ceremonias69

Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rituales70

Figura 17: Símbolos materiales72

Figura 18: Condiciones físicas de trabajo.....73

Figura 19: Tamaño de la oficina74

Figura 20: Mobiliario75

Figura 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión símbolos materiales.77

Figura 22: Lenguaje78

Figura 23: Modismo de lenguaje79

Figura 24: Jerga.....80

Figura 25: Acrónimos.....81

Figura 26: Lenguaje corporal.....82

Figura 27: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión lenguaje83

Figura 28: Cultura organizacional.....85

Figura 29: Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional.....86



Resumen

El presente trabajo de investigación intitulado “Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis” tuvo como objetivo general describir la cultura organizacional, tomando en cuenta los siguientes puntos: historia, rituales, símbolos materiales y lenguaje. El tipo de investigación es básica, el alcance de la investigación es descriptivo, y el diseño es no experimental, con un enfoque cuantitativo, la población de estudio estuvo conformada por 370 colaboradores, considerando una muestra de 179 colaboradores. Para la recopilación de la información se está utilizando como instrumento un cuestionario elaborado para tal fin, cuyos resultados en cuanto a la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis se obtuvo un valor promedio de 3.00 lo cual indica que es ni adecuada ni inadecuada; asimismo respecto a la historia se obtuvo un valor de 2.81 cuya calificación se considera como ni adecuada ni inadecuada, rituales con un valor promedio de 2.86 considerado como ni adecuado ni inadecuado, símbolos materiales con un valor promedio de 3.01 considerado como ni adecuado ni inadecuado y lenguaje con un valor de 3.31 considerado como ni adecuado ni inadecuado.

Palabras claves: Cultura Organizacional, historia, rituales, símbolos materiales, lenguaje.



Abstract

The present research work entitled "Organizational Culture in the Provincial Municipality of Canchis" had as its general objective to describe the organizational culture, taking into account the following points: history, rituals, material symbols and language. The type of research is basic, the scope of the research is descriptive, and the design is non-experimental, with a quantitative approach. The study population consisted of 370 collaborators, considering a sample of 179 collaborators. For the compilation of the information, a questionnaire prepared for this purpose is being used as an instrument, whose results in terms of the organizational culture in the Provincial Municipality of Canchis obtained an average value of 3.00, which indicates that it is neither adequate nor inadequate; also with respect to history, a value of 2.81 was obtained, which is considered neither adequate nor inadequate, rituals with an average value of 2.86 considered neither adequate nor inadequate, material symbols with an average value of 3.01 considered neither adequate nor inadequate. language with a value of 3.31 considered neither adequate nor inadequate.

Keywords: Organizational culture, history, rituals, material symbols, language.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La cultura organizacional juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad, calidad de servicios y las expectativas de los colaboradores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar el logro de sus objetivos, el de promover la adecuada prestación de servicios locales y el desarrollo integral, sostenible y de una jurisdicción, de manera que sus colaboradores, se adecuen a lograr los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional para brindar una mejor calidad de servicio al ciudadano.

La cultura organizacional es importante para los colaboradores, gerentes para que los valores de la organización encajen bien con los del colaborador, lo primero que se requiere es que un colaborador eficaz averigüe que cosas valora la organización y después, que encuentre una organización que comparta sus valores personales. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 460).

En el Perú, las municipalidades son las primeras instituciones públicas llamadas a atender las necesidades de la ciudadanía por ser una organización más próxima al poblador y para ello deben contar con una cultura organizacional de acuerdo a la realidad, pero sujetos a las políticas, normatividad y procedimientos técnicos establecidos generan promover el cambio cultural en los colaboradores, para el mejoramiento continuo, en la prestación de servicios, ejecución de proyectos de calidad, transparencia, eficiencia, honestidad y que transforme en una promoción del desarrollo sostenible.



La municipalidad de Canchis es una institución pública, que brinda servicio a la ciudadanía, en dicha institución se evidencia un inadecuado manejo de la cultura organizacional debido a que dentro de la institución se realiza el mal uso de los hábitos y costumbres de sus colaboradores; lo que repercute en el desarrollo organizacional. Al realizar un análisis de las actividades realizadas por la institución con relación a su cultura organizacional se observa la siguiente problemática.

En cuanto a la historia de la municipalidad, se evidencia que existe un inadecuado empleo de los sucesos dentro la organización, ya que la mayoría del personal desconoce o tiene muy poca información acerca del origen institucional; por ejemplo quiénes son los fundadores (los primeros alcaldes), en qué año se fundó la municipalidad, por otro lado se desconocen los casos de éxito que se tienen en esta institución como por ejemplo la ocasión en que un grupo de colaboradores participaron en una pasantía internacional organizada por el centro Guamán Poma de Ayala en el año 2000 – 2001, siendo este el último evento motivador que se desarrolló con los colaboradores en la cual se sintieron mejor preparados, con la experiencia oportuna para poder desarrollar sus habilidades, aptitudes en cualquier función designada. Dentro de la municipalidad no se realiza una adecuada difusión de los eventos más resaltantes, por lo mismo no se cuenta con la participación de los colaboradores en dichas actividades de la gestión municipal como se hacía antes.

En cuanto a las funciones dentro de la institución, se observa las deficiencias en el desempeño laboral encontrándose varios colaboradores suspendidos por infringir la normatividad en sus funciones y atribuciones designadas por un tiempo determinado. Los colaboradores eran designados a los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y los documentos normativos (Mof, Rof), esto cambia con las nuevas gestiones donde el nuevo colaborador ingresa por las diferentes modalidades (cas), donde se ve la designación a los diferentes cargos sin tomar en cuenta, ni respetando la experiencia en la administración pública ni las exigencias de los instrumentos de gestión institucional.

Por otro parte, en cuanto a los rituales, si bien es cierto que dentro de la municipalidad se lleva a cabo en fechas conmemorativas (día internacional del trabajo - día del trabajador municipal, aniversario de la provincia, compartir en navidad), convocando a todos los colaboradores (nombrado, permanente) a través del área de personal, estos



asisten por compromiso, de manera obligada ocupando mayormente el tiempo de horas de trabajo, notando se la falta de identificación con su centro de labor de manera sincera.

Con respecto a los símbolos materiales se observa que no existe la suficiente atención al mantenimiento de las oficinas donde se labora, por la división responsable, ocasionando la mala gestión del espacio laboral, por lo que se desencadenan el estrés y la falta de concentración.

Finalmente, en cuanto al lenguaje se identifica que los colaboradores utilizan un lenguaje informal manifestado en el uso excesivo de jergas, acrónimos en horas de trabajo, así mismo se observa que cuando trabajan en los documentos normativos utilizan términos únicos técnicos de acuerdo al área que se encuentran, encontrando así la falta de un lenguaje claro, comprensible y adecuado que permita una mejor comunicación entre los colaboradores de las diferentes gerencias, sub gerencias dentro de la municipalidad, que están basadas con sus hábitos y costumbres lingüísticas, generando malos entendidos entre compañeros o rumores falsos dentro de la institución, afectando así las relaciones entre los líderes y el resto de los colaboradores, ocasionando un mal clima laboral y una disminución de la productividad, donde existe una cultura carente de comunicación entre los colaboradores y los superiores por el uso de jergas.

Si la municipalidad no difunde y maneja la cultura de la organización adecuadamente donde los colaboradores entiendan cuál es su función como servidores públicos, entonces la cultura organizacional seguirá siendo inadecuado lo cual repercutirá en su nivel de productividad, clima laboral, la toma de decisiones, donde existe un clima de conformidad del personal y esto no permite un desempeño eficiente y la prestación de servicios de calidad.

En tal sentido, describiremos y analizaremos la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis, para finalmente proponer alternativa de mejora a nivel institucional.



1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo es la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

P.E.1 ¿Cómo es la cultura organizacional en lo referente a la historia en la Municipalidad Provincial de Canchis –2018?

P.E.2 ¿Cómo es la cultura organizacional en cuanto a los rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018?

P.E.3 ¿Cómo es la cultura organizacional en cuanto a los símbolos materiales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018?

P.E.4 ¿Cómo es la cultura organizacional en cuanto al lenguaje de la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Describir la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018

1.3.2 Objetivos Específicos

O.E.1 Describir la cultura organizacional en lo referente a la historia en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018

O.E.2 Describir la cultura organizacional en cuanto a los rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018

O.E.3 Describir la cultura organizacional en cuanto a los símbolos materiales de la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018



O.E.4 Describir la cultura organizacional en cuanto al lenguaje en la
Municipalidad Provincial de Canchis – 2018

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia Social

Tomando en cuenta que la cultura organizacional es determinante para el desarrollo de una organización, esta investigación busca generar un cambio en la institución dando recomendaciones que ayuden a mejorar la cultura organizacional, que se vea reflejado en un mejor servicio para los usuarios.

1.4.2 Implicancias Prácticas

Mediante esta investigación se pretende proporcionar información valiosa que sirva para la resolución de los problemas relacionados a la cultura organizacional, permitiendo a los altos funcionarios tener un panorama más amplio sobre la importancia de la cultura organizacional en la institución en el cada colaborador desempeña diferentes tareas en la gerencia, para así lograr mejorar sus costumbres, hábitos, valores, etc.

1.4.3 Valor Teórico

La presente investigación servirá como antecedente de investigación para futuros trabajos que se apliquen en espacio de similar contexto y características.

1.4.4 Utilidad Metodológica

La investigación se sustentó a través de diversas técnicas de recolección de datos, las cuales serán dirigidas en la práctica a través de determinados instrumentos de recolección de datos.



1.4.5 Viabilidad o Factibilidad

El estudio fue factible, por las siguientes razones: se tiene acceso a la información, con los recursos económicos, como también se dispone del tiempo necesario para realizar dicha investigación.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

El presente estudio se realizó en el periodo comprendido del año 2018

1.5.2 Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Canchis ubicada en la Plaza de Armas en Jr. 28 De Julio, Sicuani.

1.5.3 Delimitación Conceptual

Para la presente investigación corresponde al estudio de la variable de la cultura organizacional y sus respectivas dimensiones que esa conformado por historia, rituales, simbolos materiales y lenguaje.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Antecedente Internacional 1.

(Salazar, 2013) en la tesis titulada “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital roosevelt de Guatemala” en la Universidad Rafael Guerra del año 2013 para optar el título de psicóloga industrial quien concluye que:

- Con respecto a la cultura organizacional se encontró que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y este está relacionado con las relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación. Esto contribuye a que la institución alcance sus objetivos con el recurso humano, recursos físicos y materiales con los que cuenta.
- Se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías. Estos aspectos coinciden con los datos demográficos obtenidos donde se encontró que la mayoría del personal es joven con poco tiempo de trabajo y escolaridad media.



- En relación a los tipos de cultura adhocracia y mercado que ocuparon el tercer y cuarto lugar están las personas en las cuales predomina la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual aspectos que son importantes en cualquier institución, sin embargo, en este estudio son los aspectos que obtuvieron menor puntaje, y que podría ser también consecuencia de la edad, tiempo de trabajo y escolaridad de los sujetos de estudio.
- Con relación a las sub dimensiones de la cultura organizacional se encontró que la de mayor dominancia fue el criterio de éxito y la de menos dominancia fue de liderazgo organizacional. Aspectos que influyen en el éxito de la institución.
- Con relación a la satisfacción en general se encontró que en su mayoría están satisfechos con una minoría del 6.52% que su nivel de satisfacción es bajo, lo cual podría incidir en alcanzar los objetivos de la institución.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Antecedente Nacional 1

(Arteaga, 2011) en la tesis titulada “Cultura Organizacional y el compromiso de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachicadán” en la Universidad Nacional de Trujillo del año 2011 para optar el título de licenciado en Administración quien concluye que:

- Definitivamente la Municipalidad Distrital de Cachicadán no tiene una de qué es lo que se está haciendo ni hacia dónde va, no cuenta con lo primero que toda organización debe tener una misión y una visión.
- Los dirigentes de la Municipalidad Distrital de Cachicadán no están comprometidos tanto con el desarrollo de su pueblo así como del bienestar de su personal.



- El personal de la Municipalidad no está motivado para generar un compromiso con la organización y por consiguiente con el desarrollo de la comunidad.
- El tipo de cultura se caracteriza a la municipalidad burocrática ya que siempre están sujetos a las reglas y tienen que estar controlados permanentemente sin embargo existe un ambiente de confianza entre empleados, lo cual hace notar algunos rasgos de la cultura tipo clan.
- El comportamiento y la actitud de los dirigentes no es considerada como ética y moralmente adecuados, lo cual resulta ser el mayor de los peligros para este actual gobierno, porque representa el muro para no poder integrar ni orientar las actitudes y comportamientos de todos los empleados, en una sola dirección, la de lograr los objetivos que beneficien a la comuna.
- La comunicación no es libre y franca entre los directivos y los empleados de la organización esto constituye una de las principales debilidades de la organización. La comunicación es un pilar para poder iniciar un cambio.

Antecedente Nacional 2

(Pizarro, 2009) en la tesis de título “Gestión y cultura organizacional en las municipalidades distritales de Huayucachi y Huancán de la provincia de Huancayo” en la Universidad Nacional del Centro del Perú del año 2009 para optar el grado de licenciada en sociología quien concluye que:

- En la municipalidad distrital de Huancán, los tipos de culturas organizacionales predominantes son por orden de importancia, la cultura orientada a la tarea, seguido de la cultura orientada al cumplimiento de la norma y la cultura orientada a las personas. De acuerdo a los hallazgos el personal que labora en esta municipalidad manifiestan que no se dan prácticas de cultura orientada al poder



- En la municipalidad distrital de Huayucachi, los tipos de culturas organizacionales predominantes son en orden de prioridad, la cultura orientada a la tarea, luego la cultura orientada a la norma y muy limitadamente la cultura orientada a la persona como la orientada al poder. A diferencia de la municipalidad de Huancán, en Huayucachi sí aparecen prácticas de gestión orientadas al uso del poder. Según los resultados obtenidos las culturas organizacionales predominantes en ambas municipalidades principalmente son las orientadas la tarea, norma, persona.
- En la municipalidad distrital de Huancán, si bien predominan las culturas orientadas a la tarea, a la norma y a la persona, los actores institucionales prefieren la implementación de culturas organizacionales, en orden de 143 prioridad, orientadas a la tarea y a la persona. Sin embargo, existe cierto acercamiento a la cultura de la norma.
- En la municipalidad distrital de Huayucachi, donde predominan, según las percepciones de los actores, las culturas orientadas a la tarea, a la norma, muy ligeramente a la persona y al poder, estos optarían por culturas organizacionales orientadas a la tarea y a la persona, claro sin dejar de lado la norma.

2.1.3 Antecedentes Locales

Antecedente local 1

(Pinedo, 2013) en la tesis “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa” en la Universidad Andina del Cusco del año 2016 para optar el título de licenciado en administración quien concluye que:

- 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.



- 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 el 43.57% el grado de relación que existe, lo que explica que las aplicaciones de las normas institucionales son importantes para el logro de los objetivos.
- 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.
- 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 demuestra la importancia de mantener un clima interno saludable para que se puedan alcanzar los objetivos institucionales.
- 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 local 2

(Yañac, 2014) en la tesis “Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Humano Social de la Municipalidad Provincial del Cusco” en la Universidad Andina del Cusco del año 2014 para optar el título de licenciada en administración se concluye que:

- 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 adecuados , por otro lado las normas institucionales son calificadas como malas ya que no se conoce no cumple los documentos normativos que existe en la institución, en cuanto a la filosofía institucional estas 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 del trabajo no son las adecuadas para lograr el óptimo crecimiento del colaborador.

- 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 adopta costumbres que no ayuden 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.
- 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 crítica que los comportamientos institucionales, pero igualmente, no alcanza a satisfacer las percepciones de los colaboradores de la institución.
- 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 ni cumplidas por los 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.

- 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 evidenciaría 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 del Cusco.

2.2 Bases legales

- Constitución Política del Perú
- Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972
- Ley N° 28112 Ley de bases de la descentralización
- Ley N° 284112, Ley Marco de la administración financiera del sector público.
- Ley N° 28411, Ley General del sistema nacional del presupuesto.
- Ley N° 28056, Ley del sistema nacional de inversión pública.
- Ley N° 28056, Ley marco del presupuesto participativo.
- Ley N° 27444 del procedimiento administrativo general.
- Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Definición de cultura

Por definición la cultura “es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo. Hasta que los recién



llegados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros de pleno derecho de la organización” (Robbins & Judge, 2017, pág. 527).

(Hellriegel & Slocum, 2009) afirma que “la cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente”(pág. 294).

(Aldana de Vega & Alvarez, 2010) menciona que “es un conjunto de valores, costumbres, expectativas, creencias, sistemas, procesos, políticas y normas aceptadas y practicadas en una sociedad. Patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo” (pág. 332).

2.3.2 Definición de organización

Para (Chiavenato, 2009, pág. 24) la organización se ha descrito como: Un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntar objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona. Cada día estamos en contacto con diversas organizaciones. Si no somos miembros de ellas (en el trabajo, la escuela, actividades sociales y cívicas, la iglesia), nos vemos afectados por ellas como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades



y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización.

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país.

2.3.3 Definición de cultura organizacional

Para Robbins & Judge (2017) la cultura organizacional se ha descrito como:

Los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva, tiene que ver cómo perciben los miembros de la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura organizacional en términos similares, este es aspecto compartido de la cultura (pág. 528).

Según Ivancevich & Matteson, (2006) la cultura organizacional lo conceptualiza de la siguiente manera:



Un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo. A los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas (pág. 320).

Para Aldana de Vega & Alvarez (2010) la cultura de una compañía se refleja en la manera de:

Trabajar de los empleados de sus formas de reaccionar ante situaciones de conflicto, impactando de manera directa el clima laboral y la relación con los grupos de interés, la cultura organizacional esta directa e indirectamente signada por la filosofía de sus líderes, la cual se constituye en la fuerza implícita y explícita que orienta el comportamiento de sus miembros (pág. 48).

2.3.4 Como aprenden la cultura los empleados

La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje (Robbins & Judge, 2017, pág. 541).

2.3.4.1 Historias

Para Robbins & Judge, (2017) describe las historias de la organización de la siguiente manera:

Son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de las reglas y reacciones ante errores pasados. Siempre que es posible, los narradores corporativos (ejecutivos de nivel alto) explican la herencia de la compañía y cuentan historias que celebran a la gente que tuvo logros. Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales, ejemplifican lo que es



importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos. Los empleados también crean sus propias sobre como lograron adaptarse o no la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus interacciones iniciales con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional (pág. 541).

a) *Fundadores de la organización*

(Wiley, 2004) afirma que es la persona que crea un derecho de propiedad, por ejemplo fundador de una empresa (pág. 243).

b) *Identidad de la organización.*

Identidad está conformada por aspectos que permiten a la organización ser diferente a las demás, dados que si uno de ellos falta se afectara significativamente a la organización, base para construir una organización sana, eficaz, rentable y competitiva en su sector. (Alles, 2008, pág. 241).

c) *Tradiciones*

(Griffin, 2017) afirma que son conjunto de principios socioculturales que forman parte de los usos y costumbres de una comunidad, que por ser considerados valiosos, perdurables y dignos de ser conservados, son transmitidos de generación en generación. (pág. 531).

d) *Leyendas*

(Andia, 2015) señala que es un relato de hechos humanos que se transmite de generación en generación y que se percibe tanto por el emisor como por el receptor, como parte de la historia. (pág. 210).



e) *Anécdotas*

“Es un tipo de texto narrativo, que puede ser oral o escrito, y que consiste en relatar una situación vivida, por el emisor, y que tenga como rasgo principal, el destacarse dentro de sus experiencias, ya sea por ser extraña, graciosa, tragicómica o vergonzosa”. (Andia, 2015, pág. 45).

2.3.4.2 *Rituales*

Los rituales de acuerdo a Robbins & Judge (2017) lo define de la siguiente:

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles metas son las importantes, cuáles personas destacan y de quien se puede prescindir (pág. 541).

a) *Supuestos*

(Griffin, 2017) señala que son valores organizacionales que se dan por sentados con el tiempo y se convierten en el núcleo de la cultura organizacional (pág. 527).

b) *Estereotipos*

(Robbins & Judge, 2013) afirma que es juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece (pág. 173).

c) *Ceremonias*

(Arbaiza, 2010) indica que son actividades planeadas que poseen un importante significado cultural (pág. 389).



2.3.4.3 *Símbolos materiales*

Para Robbins & Judge (2017) los símbolos materiales lo define de la siguiente manera:

Transmiten a los empleados quien es importante y el tipo de comportamiento apropiado y que se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista)

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta (pág. 542).

a) Condiciones físicas del trabajo

(Griffin, 2017) afirma que es conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social (pág. 151).

b) Tamaño de la oficina

(Arbaiza, 2010) señala que viene a ser la magnitud de la organización y suele medirse por la cantidad de empleados ,plantea que existen evidencias que apoyan la idea de que le tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura (pág. 437)

c) Mobiliario

(Lopez, 2004) afirma que es conjunto de bienes muebles utilizados en las actividades de activo fijo en la que se registran las adquisiciones y bajas de los muebles de las oficinas de una empresa (pág. 210).



2.3.4.4 *Lenguaje*

Robbins & Judge (2017) define al lenguaje como una de las formas más poderosas de comunicarse afirmando:

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla

Con el tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen términos únicos para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Los nuevos empleados con frecuencia se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, después de cierto periodo, se vuelve una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros (pág. 542).

a) Modismo de lenguaje

Los modismos de lenguaje son frases hechas, hábitos y costumbre lingüísticos que se puedan encontrar en todas las lenguas y que los utilizan al hablar la mayoría de las personas. Son expresiones del lenguaje que no siguen las reglas de la gramática, los cuales resumen una idea en pocas palabras y la transmiten en todas aquellas personas que tienen una misma lengua. (Hellriegel & Slocum, 2009).

b) Jerga o lenguaje técnico

(Griffin, 2017) Pueden generar ambigüedad cuando el receptor no está capacitado para entenderlo. Los contratos y otros documentos legales, códigos y reglamentos fiscales, y las instrucciones tecnológicas pueden desalentar a muchas personas (pág. 345).



c) Lenguaje corporal

(Griffin, 2017) señala que son movimientos del cuerpo , como gestos o expresiones , que brindan información a otras personas. (pág. 338).

d) Acrónimos

(Ortega, 2011)menciona que es una clase de sigla cuya pronunciación se realiza del mismo modo que una palabra. Las siglas, por otra parte, son los términos que se componen con las primeras letras de los conceptos que forman una expresión. (pág. 120).

2.3.5 Factores que sostienen la cultura de una organización:

2.3.5.1 Selección

Para Robbins & Judge (2017) considera que la selección es un factor importante para la cultura de la organización definiéndole de la siguiente manera:

La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Es común que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a un punto, será ingenuo ignorar el hecho de que la decisión final sobre a quién contratar se verá muy influida por el criterio de quien la tome, acerca de lo bien que los candidatos se ajustaran a la organización. Ese intento de asegurar una coincidencia apropiada, con toda intención o en forma inadvertida, da como resultado que se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o al menos buena parte de ellos. Además, el proceso de selección brinda información a



los solicitantes sobre la organización. Los candidatos aprenden acerca de la empresa y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de esta, se autoexcluyen del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se vuelve una avenida de dos sentidos que permite al empleador y al solicitante deshacer el matrimonio si parece que hay una desavenencia. De esta manera, el proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores nucleares (pág. 537).

2.3.5.2 Alta Gerencia:

Robbins & Judge (2017) define a la alta gerencia de la siguiente forma:

Las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y de la forma que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr, cuanta libertad deben dar los gerentes a sus empleados, lo que constituye una vestimenta apropiada, que acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas (pág. 538).

2.3.5.3 Socialización:

Robbins & Judge (2017) describe a la socialización dentro de los factores que sostiene la cultura de la siguiente manera :

No importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con esta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama



socialización. Mientras estudiamos la socialización, tenga en mente que la etapa más crítica de este proceso es el momento de entrada a la organización. Aquí es cuando la organización quiere moldear al recién llegado como un empleado en buena disposición. Los trabajadores que no aprendan los comportamientos esenciales o de pivote, se arriesgan a ser etiquetados como inconformes o rebeldes lo que con frecuencia lleva a la expulsión. Pero la organización socializara a cada empleado, aunque tal vez no tan explícitamente durante toda su carrera en ella. La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: previa a la llegada, encuentro, y metamorfosis. (pág. 539)

a) La etapa previa al ingreso

Reconoce de manera explícita que cada individuo llega con un cumulo de valores, actitudes y expectativas que se forman en cuanto al trabajo por realizar y a la organización. Por ejemplo, en muchos trabajos, particularmente los de tipo profesional, lo nuevos miembros han pasado por un amplio proceso de socialización previa en cuanto a capacitación y en la escuela. Por ejemplo, un objetivo principal de las escuelas de administración es socializar a los estudiantes con las actitudes y comportamientos que desean las empresas. Las investigaciones demuestran que aquello que saben las personas antes de unirse a la organización y lo proactiva que su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustaran a la nueva cultura(Robbins & Judge, 2017, pág. 539).

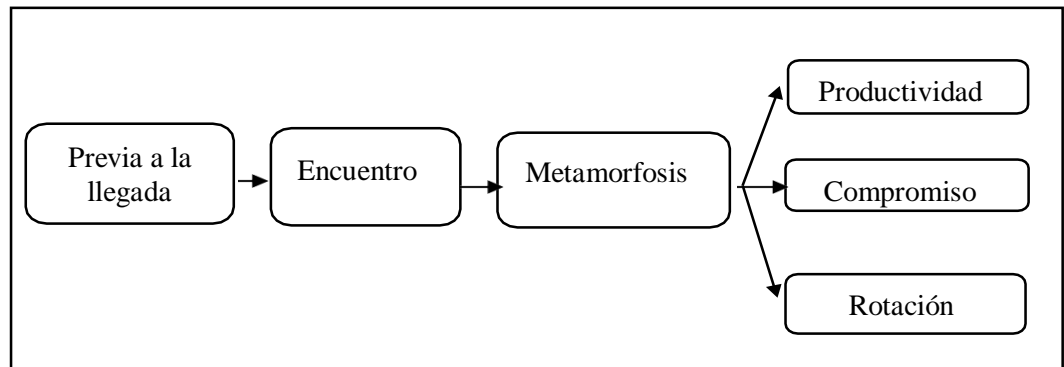


Figura 1. Modelo de socialización.

Fuente: Elaboración propia.

- a) Al entrar a la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro**. Aquí, le individuo se enfrenta a la posible dicotomía entre sus expectativas – respecto del trabajo, compañeros, el jefe y la organización en general y la realidad. Si sus expectativas demuestran haber sido más o menos correctas, la etapa de encuentro sólo es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. Sin embargo, es frecuente que no ocurra así. Ahí donde difieren las expectativas y la realidad, el nuevo empleado pasará por una socialización que lo despojará de sus suposiciones anteriores y las sustituirá por otras que la organización considera deseables. En el extremo, un nuevo miembro puede quedar totalmente desilusionado con las realidades del trabajo y renunciar.

Por último, el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema descubierto durante **la etapa de encuentro**. Esto tal vez significa pasar por cambios, de ahí que esta se denomina etapa de metamorfosis. Las opciones presentadas son alternativas diseñadas para llegar a las metamorfosis deseadas. Observe, por



ejemplo que entre más se base la administración en programas de socialización que sean formales, colectivos, fijos seriados y con énfasis en la desinversión, más probabilidad hay de que las diferencias y perspectivas de los recién llegados se eliminaran y serán sustituidas por comportamientos estándares y predecibles. La selección cuidadosa que haga la administración de las experiencias de socialización de los nuevos empleados puede crear en el extremo conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres, o individualistas inventivos y creativos que consideren que ninguna practica organizacional es sagrada.

- b) Se puede decir que la metamorfosis y el proceso (Robbins & Judge, pág. 539) o de socialización al llegar, están terminados cuando los nuevos miembros se sienten cómodos con la organización y su trabajo. Han internalizado las normas de la organización y su grupo de trabajo, y las entienden y aceptan. Los nuevos miembros se sienten aceptados por sus compañeros como individuos confiables y valiosos. Confían en que tienen la competencia para efectuar el trabajo con éxito (pág. 539).

2.3.6 Características de la cultura organizacional.

Para Robbins & Judge (2017) existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura organizacional y son los siguientes:

1. Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.



3. Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento (pág. 527).

2.3.7 Elementos que forman parte de la cultura organizacional

Sanchez(2011) establece que la cultura es un conjunto de valores y creencias, definiendo como los elementos de la cultura los siguientes :

Sin embargo, aunque en la mayoría de las definiciones se aluda únicamente a valores y creencias, autores como Schein identifican tres componentes básicos de la cultura: artefactos, valores y creencias.

2.3.7.1 Artefactos

Para Sanchez (2011) define a los artefactos :

Son el componente visible y explícito de la cultura. El ambiente físico de la organización, la vestimenta de sus miembros, el lenguaje utilizado o los usos y costumbres son los elementos más superficiales de la cultura organizacional. A través de los artefactos podemos saber cómo se manifiesta la cultura, pero no conocemos su esencia. Considerando estos artefactos, la cultura de algunas organizaciones puede ser visible a través de: el tratamiento especial a algunas personas

(con usted, don, doña, doctor, profesor) requerir que los miembros de la organización trabajen con traje ejecutivo, el uso de símbolos en el ambiente de trabajo como escudos o condecoraciones que respalden la historia y la tradición de la empresa, etc. También pueden considerarse artefactos la propia historia de la organización, así como héroes, sus tabúes y sus rituales (pág. 79).

Tabla 1

Artefactos de la cultura

Rituales	Conjunto de celebraciones o ceremonias que se desarrollan con cierta periodicidad para difundir y reforzar la cultura de la organización (por ejemplo , el conjunto de acciones que se realizan para dar la bienvenida a un nuevo trabajador)
Héroes	Miembros de la organización que son reconocidos por cumplir y promulgar los valores de la organización. Frecuentemente, son personas que han desafiado otras leyes internas o externas a la organización a favor de los valores de la cultura.
Tabúes	Delimitaciones de lo que no se debe hacer o lo que no está bien visto entre los miembros de la organización
Historias	Enseñan comportamientos ejemplares o comportamientos no deseados

Fuente: Elaboración propia

2.3.7.1.1 Valores

Sanchez (2011) define a los valores de la siguiente forma :

Son principios duraderos acerca de lo que es correcto o incorrecto, de lo que es justo o injusto, de lo que debería tenerse en cuenta o no. Estos valores sirven de guía para actuar cuando se da una situación de incertidumbre o conflicto. Son también explícitos, y pueden discutirse, defenderse y argumentarse. No obstante, están más arraigados y consolidados que los artefactos y son más difíciles de cambiar (pág. 79).



2.3.7.1.2 Creencias

Sanchez (2011) define a las creencias invisibles e implícitas y están aun profundamente asumidas que los valores.

Por ello, se consideran supuestos inconscientes que influyen en la manera de percibir, de pensar, de sentir y actuar. Al encontrarse tan profundamente sumidas, no suelen ser cuestionadas por los individuos. Se establecen como el terreno donde se asentará el resto de elementos de la cultura organizacional. En este ejemplo, se podría notar que las personas no manifiestan abiertamente su opinión en reuniones, que son reservadas y que las comunicaciones internas muy objetivas, sin expresar las emociones del que escribe (pág. 81).

2.3.8 Rasgos para definir y evaluar una cultura organizacional:

Sanchez (2011) cultura se ha definido como un concepto intangible que implica dificultad para ser identificado y conocido Solo los artefactos y algunas enunciaciones sobre los valores pueden exteriorizar los rasgos de la cultura. Por tanto, diseñar medidas y herramientas para conocer y evaluar como es la cultura puede ser una tarea complicada. Los rasgos o dimensiones que Hofstede identifico cinco:

2.3.8.1 Individualismo – colectivismo

Cuando una cultura es individualista, los valores se basan en respetar y defender los derechos y las libertades individuales. Por eso se pone énfasis en definir las recompensas, reconocimientos y metas personales

2.3.8.2 Distancia de poder

Se refiere al grado de aceptación de la distribución no equitativa de poder. En las culturas que se caracterizan por la distancia de poder, se acepta la existencia de puestos de



trabajo que aglutinan bastante poder para castigar, sancionar o premiar.

2.3.8.3 Evasión de la incertidumbre

Se refiere al grado en que los empleados rechazan la incertidumbre y la ambigüedad en las tareas que realizan. En una cultura adversa a la incertidumbre, las personas se sienten muy inseguras cuando las instrucciones no están totalmente claras y definidas.

2.3.8.4 Masculinidad-feminidad

Se refiere al valor que se asigna a las tradiciones sobre los roles de género. En culturas masculinas los roles sexuales están claramente diferenciados, lo que supone que las funciones y tareas de hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones y tareas de hombres y mujeres sean distintas. En cambio, en culturas femeninas se supone que hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones.

2.3.8.5 Orientación al corto - largo plazo

Grado en que los miembros de la organización se motivan por resultados a corto o largo plazo. Cuando la cultura está orientada al largo plazo, los individuos valoran considerablemente el futuro y, por ejemplo, esto implica que ahorren o que sientan fácilmente vergüenza. Sin embargo cuando la cultura está orientada al corto plazo, lo más importante para los individuos es el pasado y el presente, siendo más tradicionales e incluso preocupándose por obligaciones sociales (pág. 82).



2.3.9 Funciones de la Cultura Organizacional

Para Sanchez (2011) define a dos puntos muy importantes como funciones de la cultura organizacional y son las siguientes:

2.3.9.1 Reguladora

La cultura formaliza el comportamiento de los miembros de la organización, dado que supone una guía informal que moldea la forma en la que actúan. Las personas se comportan de manera homogénea y previsible, obedeciendo a una serie de normas no escritas que se derivan de la cultura. Este efecto genera más comodidad entre los miembros de la organización, puesto que reduce la incertidumbre a la hora de resolver algunos problemas. Cuanto más fuerte sea la cultura, más regulara el comportamiento

2.3.9.2 Motivadora

Cuando los miembros de una organización comparten los valores de su cultura se genera un clima de cooperación y cohesión. Esto permite que los trabajadores manifiesten un compromiso con la organización y se identifiquen con lo que esta representa. Asimismo, la cultura provoca un sentimiento de estabilidad entre los individuos. Puesto que la cultura establece un marco de normas que ayuda a establecer cómo deben comportarse los miembros de la organización, se reduce la incertidumbre por no saber cómo actuar ante un problema determinado (pág. 87).

2.3.10 Importancia de la cultura Organizacional

Hellriegel & Slocum (2009) afirma que la cultura organizacional es importante para los empleados y administradores por igual y detalla o siguiente.

Lograr un buen acoplamiento entre los valores de la organización y los del empleado, requiere primero que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia y, segundo,

que busque una que comparta sus valores personales, La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cual quiera que sea su objeto y propósito(pág. 458).

2.3.11 Como se expresa la cultura organizacional

Campos (2008) de acuerdo con el autor Cesar Pera “Existen tres métodos que sirven para mostrar a los trabajadores el tipo de cultura organizacional que se lleva a cabo e inclusive colaborar a su interiorización. (pág. 275).

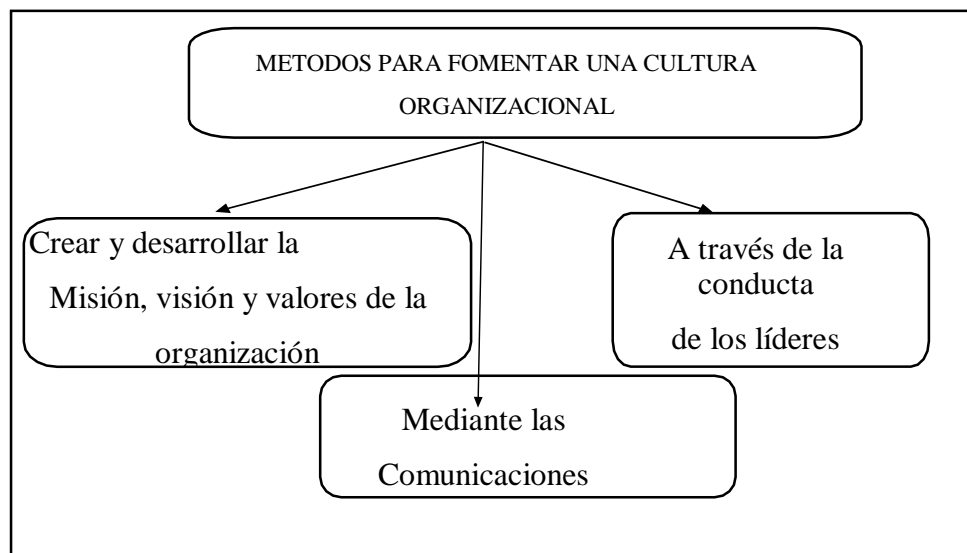


Figura 2. Métodos para fomentar una cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

2.3.12 Taxonomía de la cultura organizacional

Louffat (2012) afirma que existen diversas clasificaciones sobre cultura organizacional, una de las más citadas es la que propone dos ejes de correlación, de un lado la abscisa se ocupa de mostrar las formas de atención o disposición de la empresa desde el funcionamiento interno al externo y, de otro lado, la ordenada que refleja la orientación al control relativo de la empresa, desde la condición estable hasta la flexible. En base a dichas correlaciones se tipifican cuatro tipos de cultura organizacional:



2.3.12.1 Cultura burocrática

Es una organización donde predomina el apego a las reglas y normas formalmente establecidas. Las actividades, procesos, procedimientos, decisiones, siguen patrones estandarizados. Las relaciones de trabajo entre superiores y subordinados son formales y jerarquizada. El trabajador es un fiel cumplidor de los manuales y reglamentos previamente diseñados y aprobados, no hay posibilidad alguna de evadirlos. Las iniciativas que pueden surgir espontáneamente no son aplicables. Los principales valores en los cuales se sustenta la institución son la formalidad, racionalidad, orden, obediencia.

2.3.12.2 Cultura clan

Es una organización en la que predomina el compromiso verdadero y genuino del personal, aquel que viste la camiseta de la empresa, en las buenas y en las malas. Hay un mensaje sólido y generación en generación a su personal a lo largo del tiempo, basado en un proceso de socialización permanente. Quien forma parte de la empresa se hace acreedor de una especie de membresía emocional, que permite fluidez, convergencia e integración en el comportamiento organizacional. Los principales valores en los cuales se sustenta la institución son la cooperación, consideración, coincidencia, equidad y la igualdad social.

2.3.12.3 Cultura emprendedora (adaptable)

Es una organización donde predomina y se fomenta en el personal la creatividad, la innovación, el ofrecer productos diferenciados de última generación. La iniciativa personal y el empoderamiento (empowerment) son bienvenidos y constantes. Subyace una actitud proactiva ante las necesidades, gustos y referencias de los consumidores. Los



principales valores en los cuales se sustenta la institución son: la creatividad, experimentación, riesgo, autonomía, flexibilidad, la capacidad de dar respuestas rápidas.

2.3.12.4 Cultura de mercado (resultado)

Es una organización que vive y depende apenas del resultado per se, no es su prioridad las relaciones humanas de bienestar del empleado, predica el fin justifica los medios, donde el mercado es una selva de piedra donde se tiene que luchar y enfrentar la competencia con todas las armas posibles, La relación trabajadora – empresa apenas es contractual, se estipulan deberes y derechos a cumplir rigurosamente, no hay una integración sólida. Mientras las partes logren sus intereses, todo va bien, pero en el caso de que estos se vean afectados, se ejerce mucha presión por el cumplimiento de indicadores y resultados, sean de rentabilidad, de nuevos mercados, de disminución de costos. La relación laboral podría concluir inmediatamente, en caso de que el trabajador no alcance los resultados (indicadores de rendimiento) esperados. Los principales valores en los cuales se sustenta la institución son: competitividad, perfeccionismo, agresividad, individualidad y diligencia (pág. 249).

2.3.13 Medición de la cultura organizacional

Machicao (2002) afirma que la cultura organizacional se puede medir en base a varios factores (pág. 63).

2.3.13.1 Satisfacción e identificación del factor humano con la organización

Se refiere al grado en que los individuos se sienten satisfechos por desempeñarse en una organización y cuál es el grado de identificación con respecto a esta.



2.3.13.2 Éxito profesional

Se refiere a que, si los individuos han podido lograr sus metas, objetivos de carácter profesional en la organización.

2.3.13.3 Reconocimiento y prestigio de la organización en una sociedad

La empresa posee una imagen, luego de haber logrado la imagen si esta es buena, la empresa lograra el prestigio y por lo tanto el reconocimiento de la sociedad.

2.3.13.4 Proyección de la organización:

La empresa debe proyectarse a futuro, para alcanzar siempre nuevas metas, objetivos y plantearse nuevos retos (pág. 63).

2.3.14 Como afecta la cultura a los gerentes

Para Robbins & Judge (2017) señala como afecta la cultura los gerentes de la siguiente manera:

Dado que la cultura de una organización limita lo que pueden y no pueden hacer, es particularmente importante para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas, no están escritas y es poco probable que sean habladas, pero ahí están y todos los gerentes aprenden rápidamente que hacer y que no hacer en su organización. Por ejemplo, no se encontrarán los siguientes valores escritos, pero cada uno corresponde a una organización real:

- Debe parecer ocupado, aun no lo este.
- Si toma riesgos y falla en alguno, pagara caro por ello.
- Antes de tomar una decisión, hágaselo saber a su jefe para que nunca se vea sorprendido.



- Fabricamos nuestros productos tan buenos como la competencia nos obliga.
- Lo que nos hizo triunfar en el pasado, nos hará triunfar en el futuro.
- Si quiere llegar a la cima, debe trabajar en equipo.

La relación entre valores como estos y el comportamiento de los gerentes es bastante directa. Por ejemplo, considere la cultura de investigar y luego actuar. En una organización de este tipo, los gerentes estudian y analizan a fondo los proyectos propuestos antes de aceptarlos. Por otra parte, en una cultura de actuar y luego investigar, los gerentes entran en acción y luego analizan lo que se ha hecho. O bien, digamos que la cultura de una organización apoya la creencia de que las utilidades deben aumentar a través de la reducción de costos y que lo mejor para los intereses de la compañía es lograr un aumento lento pero constante en las ganancias trimestrales. Es poco probable que los gerentes impulsen programas innovadores, arriesgados, de largo plazo o de expansión. En una organización cuya cultura transmite una desconfianza permanente hacia los empleados, es más probable que los gerentes apliquen un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático (pág. 551).

2.4 Caracterización de la institución

Municipalidad Provincial de Canchis

2.4.1 Plan estratégico institucional 2019-2021

El PEI es un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión.

El Plan Estratégico Institucional es un proceso que nos permitirá diseñar nuestra política institucional y para alcanzar el desarrollo de nuestra provincia



las mismas que está trazada en nuestro Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Canchis al 2030; en este documento se define ordenadamente un conjunto de acciones establecidas bajo un análisis exhaustivo del entorno y de nuestra Municipalidad Provincial de Canchis, que recoge a su vez las estrategias a utilizar para lograr el éxito.

La implementación del Plan Estratégico Institucional 2019-2021, será la actividad más importante que las gerencias deben realizar para lograr sus metas.

El Plan Estratégico Institucional 2019-2021 de la Municipalidad Provincial de Canchis se ha estructurado en 5 secciones que a continuación se detalla:

1. Declaración de política institucional

La Municipalidad Provincial de Canchis define su política institucional en ser una instancia de gobierno local que aporte a la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos centrandose su accionar en la adecuada prestación de bienes y servicios a la población de la provincia de Canchis, en las siguientes orientaciones:

- Ser una provincia concertadora, inclusiva, articulada, ordenada, segura, sostenible, atractiva y competitiva a través de una gestión eficiente y eficaz, con servidores públicos comprometidos con los principios y valores del código de ética de la función pública y la ley del empleado público.
- Desarrollar una gestión municipal centrada en el respeto a valores, en la fiscalización ciudadana y en la transparencia, con acciones orientadas a un manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos, como garantía de la legitimidad necesaria para encarar los principales problemas de la provincia.
- Incrementar la cobertura de accesos a servicios de saneamiento básico integral, el mejoramiento de la calidad educativa y el fomento y promoción de la salud preventiva como el medio fundamental en la lucha por la disminución de la desnutrición crónica infantil y la anemia, complementado con las acciones de



reforzamiento de capacidades de municipios, comunidades, mujeres gestantes y otros para mejorar el cuidado de la primera infancia y los hábitos en la alimentación.

Lineamientos

- Ampliar la cobertura de los servicios de saneamiento básico integral en la provincia de Canchis.
- Mejorar el nivel educativo de los estudiantes en la provincia de Canchis.
- Fomentar la salud preventiva en la población en la provincia de Canchis.
- Contribuir a mantener una provincia con la participación ciudadana y las instituciones involucradas con responsabilidades compartidas.
- Modernizar la institución municipal ampliando la recaudación y optimizando procesos de producción de servicios orientados a la ciudadanía.
- Impulsar el desarrollo de las actividades turísticas estratégicas para la dinamización de la economía local en la provincia de Canchis.
- Fomentar la salud preventiva en la población en la provincia de Canchis.
- Contribuir a mejorar la prestación de los servicios básicos para el desarrollo integral.
- Potenciar la planificación, monitoreo y evaluación de los procesos de desarrollo territorial de la provincia.
- Fomentar la cultura preventiva ante riesgos de desastres y adaptación frente al cambio climático.
- Nuestros valores que constituyen la riqueza intangible que guiarán nuestros esfuerzos para fomentar y consolidar el desarrollo sostenible de nuestra Provincia de Canchis.

Valores personales: Valores inherentes a las personas

- **Honestidad:** Es actuar con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad y la justicia entre lo que se piensa, se expresa y se hace.
- **Ética:** Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, la



moral y la buena conducta en todas nuestras actividades y labores.

- **Responsabilidad:** Creemos que todos nuestros actos deben ser la expresión del pleno y cabal cumplimiento de nuestras obligaciones y deberes.
- **Profesionalismo:** Capacidad de ejecutar las actividades inherentes a sus profesiones y responsabilidades con eficiencia y eficacia, sustentando en el dominio y aplicación de pautas socialmente establecidas para a la misma.
- **Tolerancia:** La tolerancia es aceptarse unos a otros, debemos aceptarnos a nosotros mismos y luego aceptar y respetar a todos los demás.
- **Lealtad:** Cualidad de la devoción sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad. Es un compromiso a defender lo que creemos y a quien creemos.

Valores Institucionales: Valores de carácter organizacional

- **Integridad:** Una institución íntegra es aquella que piensa, dice y hace una sola cosa bajo un enfoque de justicia, honestidad y transparencia, para cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con la sociedad y libres de influencias corruptas.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para participar como miembro totalmente integrado en un equipo, demostrando ser un colaborador eficaz en el cumplimiento de las tareas asignadas y al logro de los objetivos institucionales.
- **Innovación:** Fomentar, la creación e implementación de nuevos productos, servicios y procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa a la modernización institucional, con nuevas tecnologías.
- **Compromiso Social:** Velar por un sólido compromiso con la comunidad, a través de consideraciones de orden social, ambiental, éticas y de gestión humana, en los negocios y operaciones.
- **Transparencia:** Comprende institucionalizar en la gestión la apertura y



acceso a la información de la ciudadanía a través de todos los medios disponibles de difusión de los planes, presupuestos, metas y resultados.

- Equidad: Medio caracterizada por la justicia y la imparcialidad donde se procede de acuerdo con los criterios de la ética y del juego limpio más allá de lo que establezcan las leyes y las normas escritas. Disposición de dar a cada uno lo que merece de acuerdo con los principios del justo.

2. Misión De La Provincia De Canchis

La Misión es la principal razón de ser de la de la Municipalidad Provincial de Canchis, y engrupa los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los objetivos que se proponen con su accionar; en este concepto se sintetizan los fines y las características que persigue la organización, aquellos que la identifican y diferencian de otras Instituciones.

Esta Misión se define tomando en consideración con el instrumento jurídico de creación de cada entidad, así como con la Constitución Política del Estado, Ley de Ministerios, Ley Orgánica de Municipalidades y otras disposiciones legales sobre la organización del Sector Público. Se establece considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace, en términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.

La construcción de la Misión Institucional de la Municipalidad Provincial de Canchis se desarrolló a través de un trabajo reflexivo y en conjunto, que permitió evaluar las funciones de la institución, analizar que propósito busca alcanzar, e identificar las necesidades de sus actuales colaboradores y la población a la cual está orientada su labor.

La Misión Institucional de la Municipalidad Provincial de Canchis de Canchis, se expresa de la siguiente manera:

Promover el desarrollo integral y prestar servicios públicos de



calidad en la provincia de Canchis como eje articulador del corredor económico y turístico con participación ciudadana e identidad cultural.

3. Objetivos estratégicos institucionales

Los Objetivos Estratégicos Institucionales son, por definición, objetivos de medio plazo que contribuirán al logro de la Misión de la Institución. Por lo tanto, estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

Los Objetivos Estratégicos de la Municipalidad Provincial de Canchis son:

- Contribuir con la calidad de los servicios de salud en la provincia de Canchis
- Contribuir con la calidad de los servicios educativos en la provincia de Canchis
- Promover el desarrollo humano y social en la población de la provincia de Canchis
- Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana integrada en la provincia de Canchis
- Fortalecer la competitividad de los agentes económicos de la provincia de Canchis
- Reducir la vulnerabilidad del riesgo ante desastres en la provincia de Canchis
- Fortalecer la gestión ambiental en la provincia de Canchis
- Fortalecer la gestión institucional
- Promover el crecimiento ordenado del territorial en la provincia de Canchis



4. Acciones estratégicas institucionales

Las Acciones Estratégicas Institucionales son un conjunto de actividades ordenadas que permiten articular el logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales, de manera coherente e integrada. Éstas son medidas a través de indicadores y sus correspondientes metas anuales.

En esta sección se van identificar las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a cada uno de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

5. Ruta estratégica

La construcción de la Ruta Estratégica tiene como finalidad determinar las prioridades a nivel objetivos estratégicos institucionales, respetando la secuencia lógica de sus acciones y señalando las unidades orgánicas responsables que colaboran en su ejecución

Estructura Orgánica Institucional

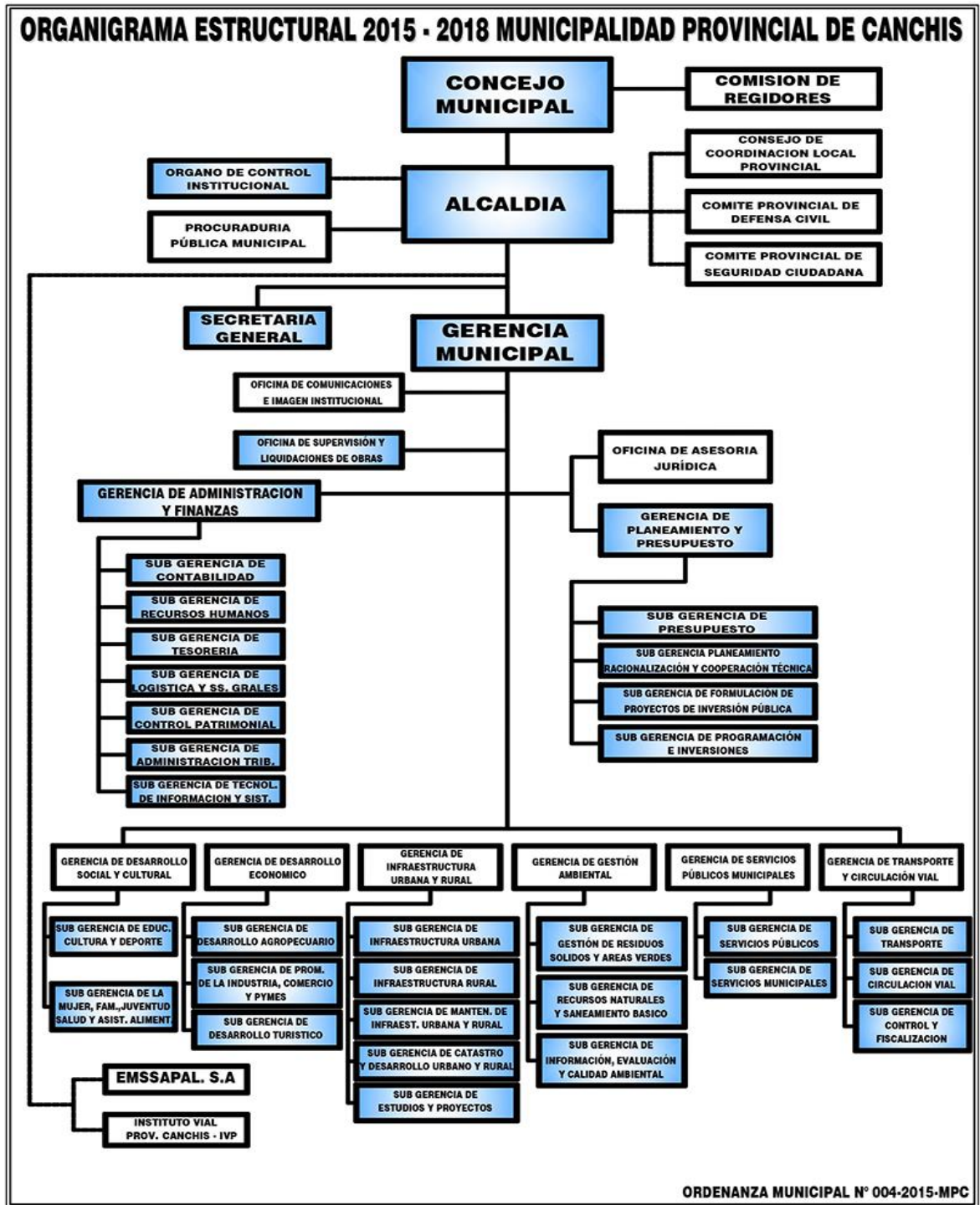


Figura 3. Estructura Orgánica Institucional de la Municipalidad Provincial de Cusco.
Fuente: Manual de Organización y Funciones Municipalidad Provincial de Cusco.



2.5 Marco Conceptual

1. Conocimientos

Es la utilización inteligente de información por personas en un contexto para un propósito. (Arbonies, 2006, pág. 68)

2. Habilidades

Es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos. (Whetten & Cameron, 2005, pág. 300)

3. Incremento por méritos

Son retribuciones periódicas que incrementan el salario base del empleado y que, por lo tanto, tienen carácter consolidable para el mismo. Tienen como objetivo reconocer los comportamientos y desempeños pasados en relación con el trabajo, así como las realizaciones conseguidas, pudiendo responder a dos criterios diferentes, el rendimiento o la antigüedad. (García, 2006, pág. 179)

4. Normas

Grandes conceptos culturales que emanan de los valores como parte del entendimiento de estos y son parte del manejo del entorno: familia, comunidad, organizaciones, estado o nación, que marcaran la pauta a seguir para que de estas deriven acciones específicas a ejecutar los ideales concebidos en los principios de su cultura. (Naumov, 2011, pág. 67)

5. Estrategia

La determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos. (Diez de Castro & Garcia, 2001, pág. 210)

**6. Rendimiento**

Es la relación porcentual entre las cantidades empleadas de factores de producción y la función de producción. (Ortega, 2011, pág. 337)

7. Eficiencia

Es el grado hasta lo cual los recursos de la organización contribuyen a la producción, es decir, hacer las cosas bien. (Certo, 2001, pág. 451)

8. Aptitud

Es la predisposición a reaccionar frente a una situación, persona o concepto, la cual incluye una respuesta particular, bien sea positiva o negativa. Es una reacción aprendida, es decir aquella que resulta de las observaciones previas de un individuo, de experiencias directas o de la exposición a las actitudes de otros. (Certo, 2001, pág. 402)

9. Eficacia

Es la relación entre los recursos que se utilizan y el resultado que se obtiene. (Diez de Castro & Garcia, 2001)

10. Confiabilidad

Es la consistencia de las calificaciones obtenidas por una misma persona cuando vuelve a resolver pruebas idénticas o alguna forma equivalente. (Dessler & Varela, 2004, pág. 75)

11. Motivación

Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. (Rodrigo, 2010, pág. 501)

12. Identidad

Manera en que los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas. Las personas deben identificar con sus equipos, departamentos, profesiones o con la organización, como un todo. (Chiavenato, 2004, pág. 178)



13. Inducción de los empleados

Presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. (Dessler & Varela, 2004, pág. 104)

14. Capacitación

Se refiere a los métodos que utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. (Dessler & Varela, 2004, pág. 104)

2.6 Variable de Estudio

2.6.1 Identificación de la Variable

Cultura organizacional

2.6.2 Conceptualización de Variable

Tabla 2

Conceptualización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización. (Robbins & Judge, 2017, pág. 46)</p>	<p style="text-align: center;">Historias</p> <p>Las historias de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de las reglas y reacciones ante errores pasados.</p> <p>Siempre que es posible, los narradores corporativos (ejecutivos de nivel alto) explican la herencia de la compañía y cuentan historias que celebran a la gente que tuvo logros. Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales, ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos. (Robbins & Judge, 2017, pág. 49)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundadores de la organización 2. Identidad de la organización 3. Tradiciones 4. Leyendas 5. Anécdotas
	<p style="text-align: center;">Rituales</p> <p>Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización. (Robbins & Judge, 2017, pág. 50)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitos 2. Supuestos 3. Estereotipos 4. Ceremonias
	<p style="text-align: center;">Símbolos materiales</p> <p>Los símbolos materiales transmiten a los empleados quien es importante y el tipo de comportamiento apropiado y que se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones físicas de trabajo. 2. Tamaño de oficina



	<p>conservador, autoritario, participativo, individualista)</p> <p>La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta. (Robbins & Judge, 2017, pág. 50)</p>	<p>3. Mobiliario</p>
	<p style="text-align: center;">Lenguaje</p> <p>Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.</p> <p>Con el tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen términos únicos para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Los nuevos empleados con frecuencia se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, después de cierto periodo, se vuelve una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros. (Robbins & Judge, 2017, pág. 51)</p>	<p>1. Modismo de lenguaje</p> <p>2. Jerga</p> <p>3. Acrónimos</p> <p>4. Lenguaje corporal</p>

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 Operacionalización de la variable.

Tabla 3

Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
CULTURA ORGANIZACIONAL	HISTORIAS	Fundadores de la organización
		Identidad de la organización
		Tradiciones
		Leyendas
		Anécdotas
	RITUALES	Mitos
		Supuestos
		Estereotipos
		Ceremonias
	SÍMBOLOS MATERIALES	Condiciones físicas del trabajo.
		Tamaño de la oficina.
		Mobiliario
	LENGUAJE	Modismo de lenguaje.
		Jerga
		Acrónimos,
		Lenguaje corporal

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La investigación que se realizara es de tipo básica, la investigación básica 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, 2009, pág. 43)

3.2 Enfoque de investigación.

La presente investigación es un enfoque cuantitativo, para (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4) Un enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

3.3 Diseño de la Investigación.

Según el diseño la presente investigación es no experimental “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional; y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.” (Carrasco, 2009)

3.4 Alcance de la Investigación.

El alcance de la investigación es un alcance descriptivo, según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 80) indican que es descriptiva cuando “solo se va a describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de



manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”

3.5 Población y muestra de la Investigación.

3.5.1 Población

La población de estudio de la presente investigación son los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Canchis con un número de 370 personas.

3.5.2 Muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

k = Nivel de confianza 95% adaptado de la tabla normal estandarizada (Z=1.96)

p = Proporción de acierto (50% = 0.5)

q = Proporción de errores (50% = 0.5)

e = Margen de error o error muestra (5% = 0.05) Obteniendo como resultado:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + k^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 370}{(0.05^2(370 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 189$$

La muestra que se utilizó para la investigación es de 189 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Canchis.



3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos.

3.6.1 Técnica

- Encuesta

3.6.2 Instrumentos(s)

- Cuestionario

3.7 Procesamiento de datos.

Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) Una vez que los datos se han obtenido estos serán codificados, transferidos a una matriz, guardados en un archivo y limpio de errores, para que puedan ser analizados.

En la presente investigación de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis, se utilizó el programa SPSS v. 22 y hoja Excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.

4.1.1 Presentación del instrumento

Para describir la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018, se encuestó a 189 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Canchis, en el que considera 22 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4. *Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Cultura Organizacional	Historia	Fundadores de la organización	1, 2
		Identidad de la organización	3
		Tradiciones	4
		Leyendas	5
		Anécdotas	6
	Rituales	Mitos	7
		Supuestos	8
		Estereotipos	9, 10
		Ceremonias	11
	Símbolos	Condiciones físicas de trabajo	12, 13
		Materiales	Tamaño de la oficina
	Mobiliario		15, 16
	Lenguaje	Modismo de lenguaje	17, 18
		Jerga	19
		Acrónimos	20, 21
		Lenguaje corporal	22

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 5. Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable.

VARIABLE	Medida	Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
Cultura Organizacional	Nunca	1.00 – 1.80	Totalmente inadecuado
	Casi nunca	1.81 – 2.60	Inadecuado
	A veces	2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
	Casi siempre	3.41 – 4.20	Adecuado
	Siempre	4.21 – 5.00	Totalmente adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera 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.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.820	22



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.820 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Para describir la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018. Se consideró las dimensiones historia, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Historia

Para describir la historia en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018. Se consideró los indicadores: fundadores de la organización, identidad de la organización, tradiciones, leyendas, anécdotas. Los resultados se presentan a continuación

Tabla 7

Historia

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	2	1.1%
Inadecuado	62	32.8%
Ni adecuado ni inadecuado	105	55.6%
Adecuado	20	10.6%
Totalmente adecuado	0	%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

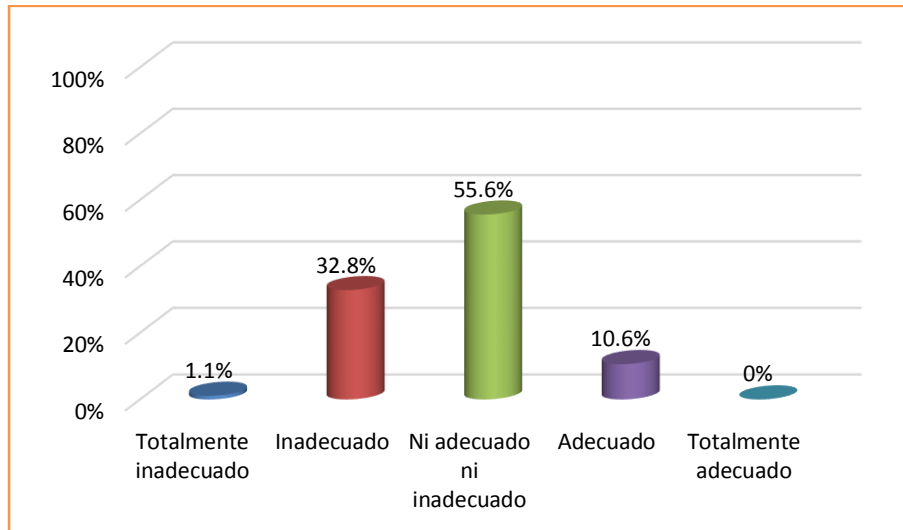


Figura 4. Historia

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Según se observa en la figura 4 que el 55.6% de los colaboradores encuestados, consideran que la dimensión historia en la Municipalidad Provincial de Canchis no es adecuada ni inadecuada, quienes reflejan que en la institución se realiza con poca frecuencia la difusión de los hechos históricos en la institución por parte de las gerencias encargadas; mientras que 32.8% manifiesta que la historia de la municipalidad es difundida en forma inadecuada y escasa permitiendo con ello un desconocimiento de la cultura organizacional de dicha institución, en tanto un 10.6% de los colaboradores indican que la difusión de la historia de la municipalidad es adecuada, se debe esta respuesta a que los encuestados de este grupo sean trabajadores que estén relacionados directamente con eventos sociales y culturales de la municipalidad el 1.1% de los encuestados señala que la historia es totalmente inadecuada, estando este porcentaje entre los trabajadores detractores a la gestión municipal; finalmente el 0% nos invita a reflexionar en el análisis de asegurar que ningún trabajador de la municipalidad percibe que esta dimensión es correctamente gestionada.

4.2.1.1 Indicadores de historia

A. Fundadores de la organización

Tabla 8

Fundadores de la organización

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	28	14.8%
Inadecuado	86	45.5%
Ni adecuado ni inadecuado	34	18%
Adecuado	39	20.6%
Totalmente adecuado	2	1.1%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

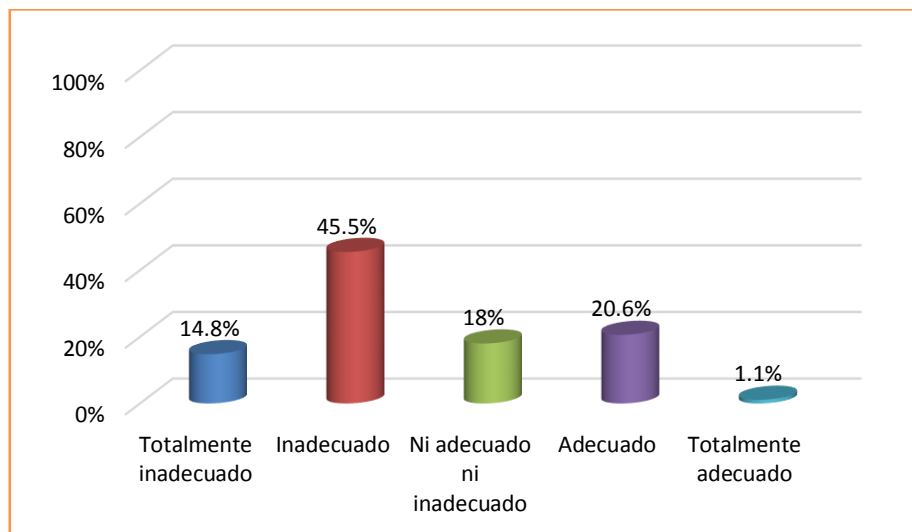


Figura 5. Fundadores de la organización

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos, el 45.5% de colaboradores, consideran como inadecuada la difusión que se realiza sobre los fundadores de la Municipalidad Provincial de Canchis, en vista de que se hace evidente la falta de información respecto a quienes fueron los primeros alcaldes de la municipalidad, año de su creación, etc. mientras que, el 20.6% de los colaboradores señalan que es adecuada, porque en cada sesión

solemne celebrada por el aniversario de la provincia, se resalta la trayectoria de los fundadores de la institución, por otro lado, el 18% de los colaboradores afirman que es ni adecuado ni inadecuado debido a que la difusión sobre los fundadores de la organización es irrelevante para su desempeño laboral en la misma, el 14.8% de colaboradores señala que es totalmente inadecuado, debido a la carencia de la difusión sobre los fundadores y el 1.1% de los colaboradores califican como totalmente adecuado, porque se sienten satisfechos con la información que se difunde y de conocer la historia de los fundadores de la organización.

B. Identidad de la organización

Tabla 9

Identidad de la organización

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	16	8.5%
Inadecuado	42	22.2%
Ni adecuado ni inadecuado	86	45.5%
Adecuado	38	20.1%
Totalmente adecuado	7	3.7%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

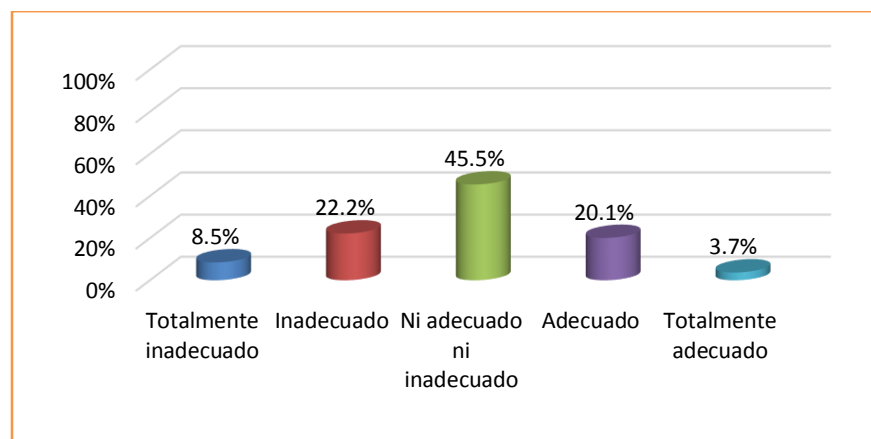


Figura 6. Identidad de la organización

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:



En la figura 6, el 45.5% de colaboradores considera como ni adecuado ni inadecuado la identidad de la organización donde los colaboradores expresan la falta de identidad en no participar consecutivamente en las actividades que se realiza, mientras el 22.2% de colaboradores señala que es inadecuado debido a la falta de compromiso en sus actividades diarias, el 20.1% afirma que es adecuado porque los colaboradores asumen responsabilidades por sus acciones destacadas frente a su centro de labor, el 8.5% manifiesta que la identidad en la organización es totalmente inadecuado y el 3.7% de los colaboradores califica como totalmente adecuado debido a que se fomenta el liderazgo y los colaboradores lo asumen de acuerdo al caso.

C. Tradiciones

Tabla 10

Tradiciones

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	12	6.3%
Inadecuado	42	22.2%
Ni adecuado ni inadecuado	84	44.4%
Adecuado	37	19.6%
Totalmente adecuado	14	7.4%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

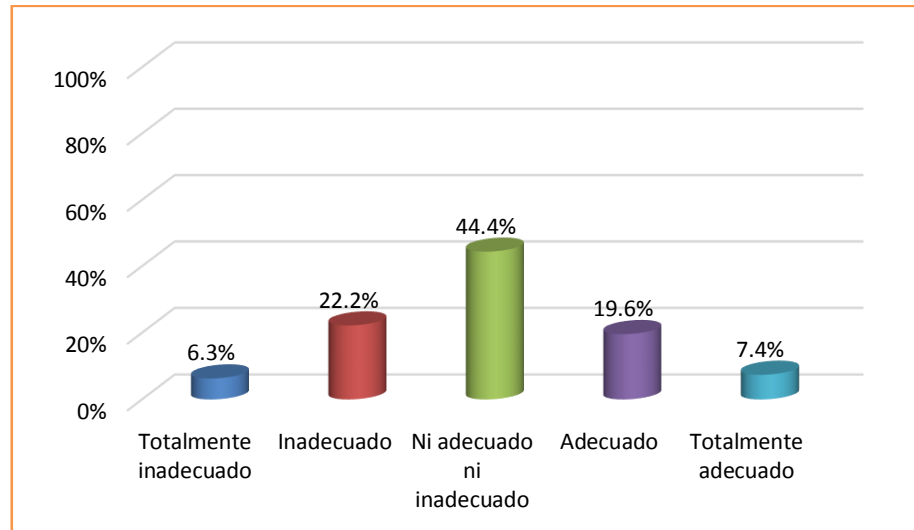


Figura 7. Tradiciones

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Según los datos en la figura 7, el 44.4% de los colaboradores encuestados, afirman que las tradiciones dentro de la Municipalidad Provincial de Canchis es ni adecuado ni inadecuado entendiéndose que a pesar del tiempo transcurrido se mantiene con poca frecuencia las pautas de convivencia donde estas son aprendidas por las nuevas generaciones de colaboradores, el 22.2% es inadecuada por la falta de iniciativa de incentivar por conocer, aprender las buenas costumbres que se practica, el 19.6% indica que es adecuado debido a que se reconoce el valor del empleado dentro del ambiente institucional, el 7.4% es totalmente adecuado, donde es parte fundamental del crecimiento de la Municipalidad Provincial de Canchis y finalmente el 6.3% es totalmente inadecuado debido a que los colaboradores trabajan con distracciones que ponen en práctica (redes sociales) sin importar el contexto, considerando acciones repetitivas impropias para el ambiente laboral en el que se encuentran.

D. Leyenda

Tabla 11

Leyenda

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	14	7.4%
Inadecuado	54	28.6%
Ni adecuado ni inadecuado	81	42.9%
Adecuado	29	15.3%
Totalmente adecuado	11	5.8%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

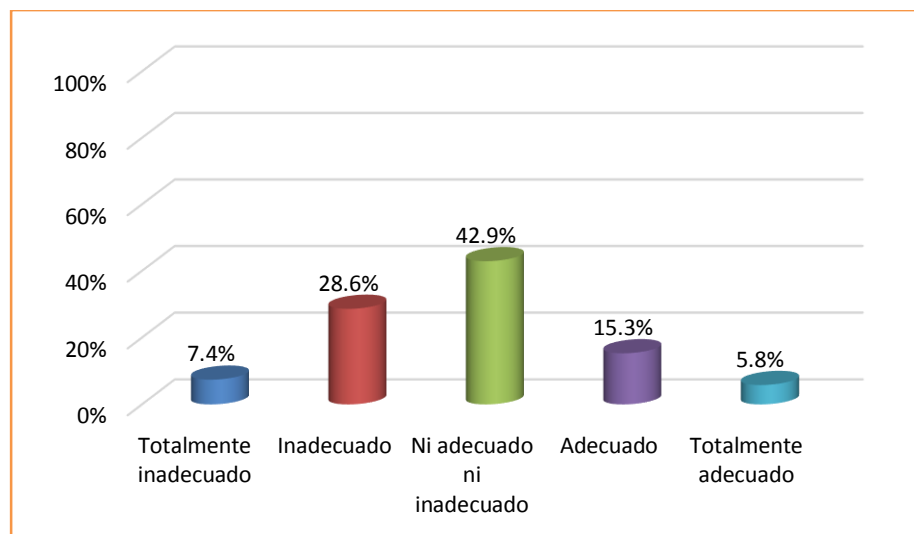


Figura 8. Leyenda

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

En la figura 8, el 42.9% de los colaboradores encuestados consideran que la leyenda es ni adecuada ni inadecuada, debido a que se realiza de manera inusual charlas, conversaciones de los hechos históricos suscitados dentro de la Municipalidad, mientras el 28.6% señala que es inadecuada por la falta de iniciativa de los colaboradores recientes en conocer experiencias resaltantes suscitadas en la municipalidad, donde el 15.3% afirma que es adecuada, el 7.4% indica que es

totalmente inadecuada, y el 5.8% considera totalmente adecuada en conocer más de la institución donde laboran.

E. Anécdotas

Tabla 12

Anécdotas

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	15	7.9%
Inadecuado	40	21.2%
Ni adecuado ni inadecuado	87	46%
Adecuado	33	17.5%
Totalmente adecuado	14	7.4%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

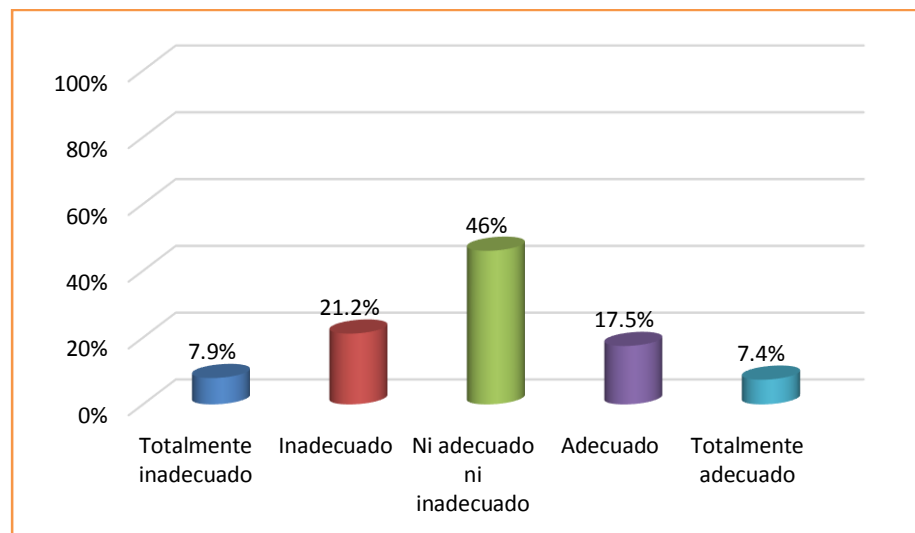


Figura 9. Anécdotas

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Se observa en la figura 9, que el 46% de los colaboradores encuestados indica que las anécdotas dentro de la municipalidad es ni adecuado ni inadecuado donde se comparte en ciertas ocasiones los momentos buenos y malos que suceden en las horas de trabajo, donde un 21.2% considera que es inadecuado debido a que los colaboradores no le

toman una suma importancia a lo que sucede en su institución, el 17.5% califica como adecuado, el 7.9% es totalmente inadecuado, el 7.4% afirma que es totalmente adecuado donde esto mantiene un ambiente laboral activo ante cualquier circunstancia .

4.2.1.2 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión historia

Tabla 13

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión

	Promedio	Interpretación
Fundadores de la organización	2.60	Inadecuado
Identidad de la organización	2.88	Ni adecuado ni inadecuado
Tradiciones	2.99	Ni adecuado ni inadecuado
Leyendas	2.84	Ni adecuado ni inadecuado
Anécdotas	2.95	Ni adecuado ni inadecuado
Historia	2.81	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

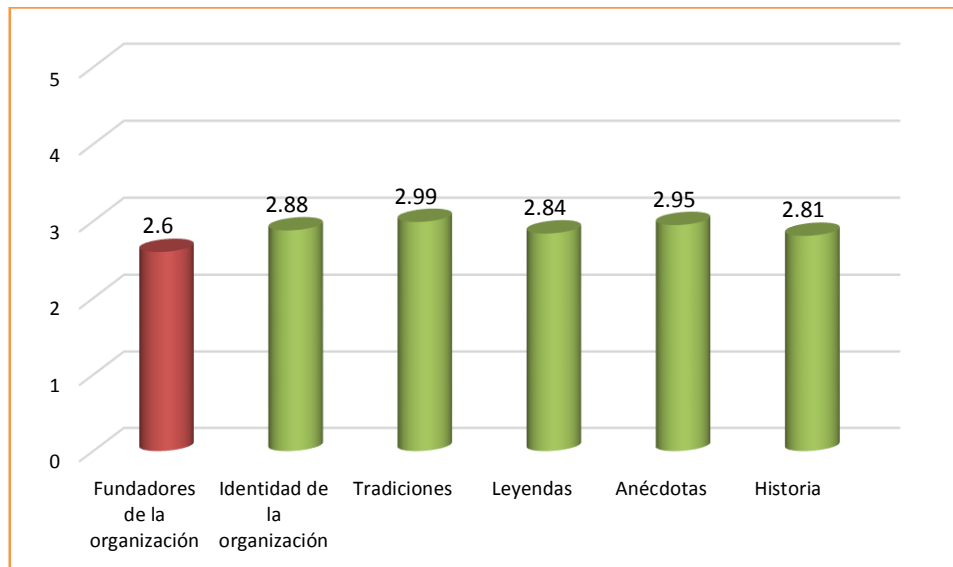


Figura10:Comparación promedio de los indicadores de la dimensión historia

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos , de la comparación promedio se observa que dentro de la dimensión historia, los indicadores que tienen el promedio más alto son las tradiciones con un promedio de 2.99, seguido por las anécdotas con 2.95, identidad de la organización con un promedio de 2.88, seguido de leyendas con un promedio de 2.84, obteniendo como resultado final los fundadores de la organización con 2.60 considerado como inadecuados.

El indicador con el promedio más alto son las tradiciones, lo cual implica que para los colaboradores se sigue manteniendo estas a pesar del tiempo transcurrido lo que permite mejorar las pautas de convivencia en la Municipalidad Provincial de Canchis, el indicador más bajo son los fundadores de la organización con un valor promedio de 2.60 lo que nos indica que los colaboradores carecen en conocer el desarrollo, evolución suscitadas dentro de la municipalidad.

4.2.2 Rituales

Para describir los rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018. Se consideró los indicadores mitos, supuestos, estereotipos, ceremonias. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 14.

Rituales

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	5	2.6%
Inadecuado	56	29.6%
Ni adecuado ni inadecuado	85	45%
Adecuado	40	21.2%
Totalmente adecuado	3	1.6%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

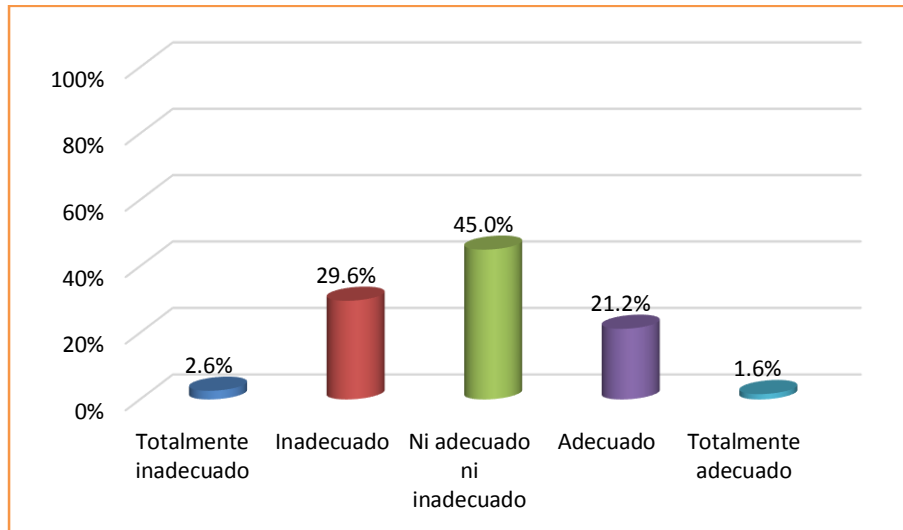


Figura 11. Rituales

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

En la figura 11, los rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis es el 45% que los colaboradores establecen que es ni adecuado ni inadecuado, debido a que son tomados con poca frecuencia dentro de la institución, mientras que el 29.6% de los colaboradores determinan que es inadecuado porque se ve en ocasiones la poca asistencia de los colaboradores a las actividades de la institución, la cual se da de manera obligada para no tener amonestaciones, notando la falta de identificación con su centro de labor, el 21.2% considera que es adecuado, un 2.6% de los colaboradores manifiesta que es totalmente inadecuado, debido a que sigue existiendo rumores de los colaboradores por algún mal trabajo realizado, el 1.6% considera que es totalmente adecuado, en la cual un grupo de colaboradores asegura que el compromiso con su centro de labor es indispensable para poder trabajar de manera armónica.

4.2.1.1 Indicadores de la dimensión rituales

A. Mitos

Tabla 15

Mitos

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	11	5.8%
Inadecuado	53	28%
Ni adecuado ni inadecuado	79	41.8%
Adecuado	38	20.1%
Totalmente adecuado	8	4.2%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

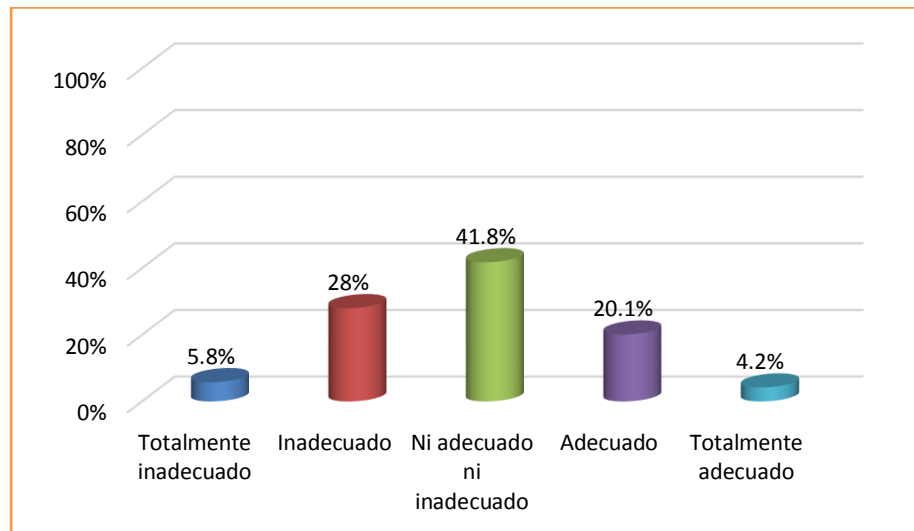


Figura 12. Mitos

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

El 41.8% de los colaboradores encuestados en la Municipalidad Provincial de Canchis indican que los mitos son considerados como ni adecuado ni inadecuado, debido a que los colaboradores tienen conocimientos de los rumores que se da respecto al desarrollo de sus funciones de cada uno, donde estos ejecutan una acción por temor o

por desconfianza al qué dirán y otras sensaciones, para el 28% de los colaboradores argumentan que es inadecuado, el 20.1 % indica que es adecuado, el 5.8% indica que es totalmente inadecuado y el 4.2% considera que es totalmente adecuado, debido a que estos están conforme con la actuación de sus compañeros .

B. Supuestos

Tabla 16

Supuestos

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	18	9.5%
Inadecuado	42	22.2%
Ni adecuado ni inadecuado	91	48.1%
Adecuado	26	13.8%
Totalmente adecuado	12	6.3%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

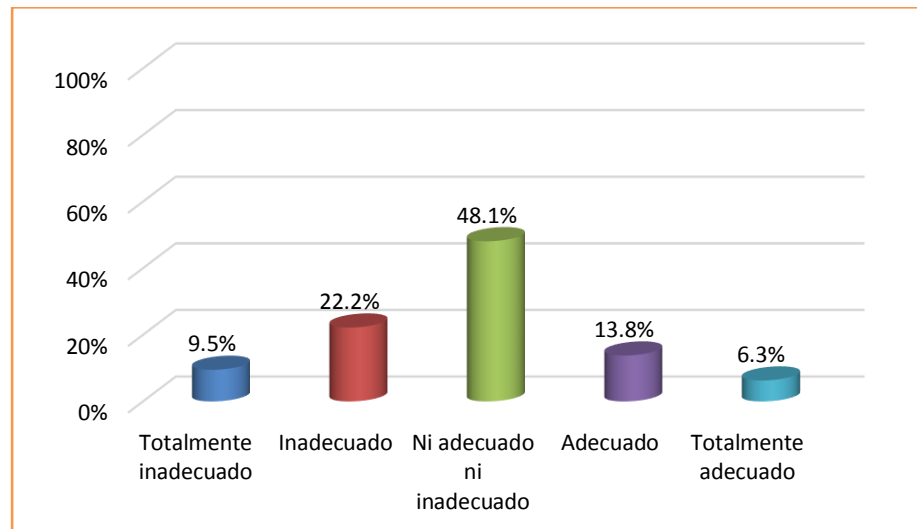


Figura 13. Supuestos

Fuente: Elaboración propia



Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos, en la figura 13, que para el 48.1% de colaboradores encuestados indican que los supuestos son ni adecuado ni inadecuado debido a que los colaboradores perciben que su trabajo realizado frente a los ciudadanos ante cualquier circunstancia, duda del ciudadano, se les brindan ayuda ante cualquier necesidad , el 22.2% considera que es inadecuado , el 13.8% sostiene que es adecuado , el 6.3% es totalmente adecuado, y el 9.5% indica que es totalmente inadecuado puesto que los colaboradores perciben incumplimientos de sus obligaciones, la asignación de funciones o tareas por debajo de la capacidad y experiencia laboral del colaborador frente algún acontecimiento.

C. Estereotipos

Tabla 17

Estereotipos

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	16	8.5%
Inadecuado	60	31.7%
Ni adecuado ni inadecuado	47	24.9%
Adecuado	57	30.2%
Totalmente adecuado	9	4.8%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

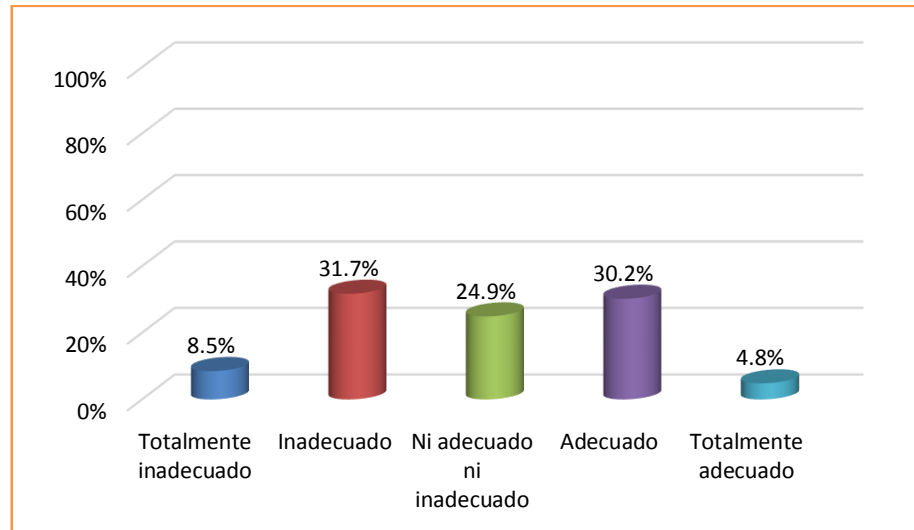


Figura 14. Estereotipos

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Se observa en la figura 14, que el 31.7% de colaboradores encuestados afirman que es inadecuado debido a que los colaboradores realizan alegaciones, predicciones de los colaboradores según el status social , generando esto un ambiente de trabajo inadecuado , donde en su mayor parte son lamentablemente paradigmas que están presentes en cualquier ámbito, el 30.2% indica que es adecuado, el 24.9% sostiene que es ni adecuado ni inadecuado, el 8.5% afirma que es totalmente inadecuado y el 4.8% de colaboradores indican que es totalmente adecuado, estando conformes con las calificaciones que se dan entre compañeros de trabajo donde esto repercute de alguna manera en su forma de comportarse dentro de su centro de labor.

D. Ceremonias

Tabla 18

Ceremonias

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	12	6.3%
Inadecuado	31	16.4%
Ni adecuado ni inadecuado	96	50.8%
Adecuado	39	20.6%
Totalmente adecuado	11	5.8%
Total	189	100%

Elaboración propia

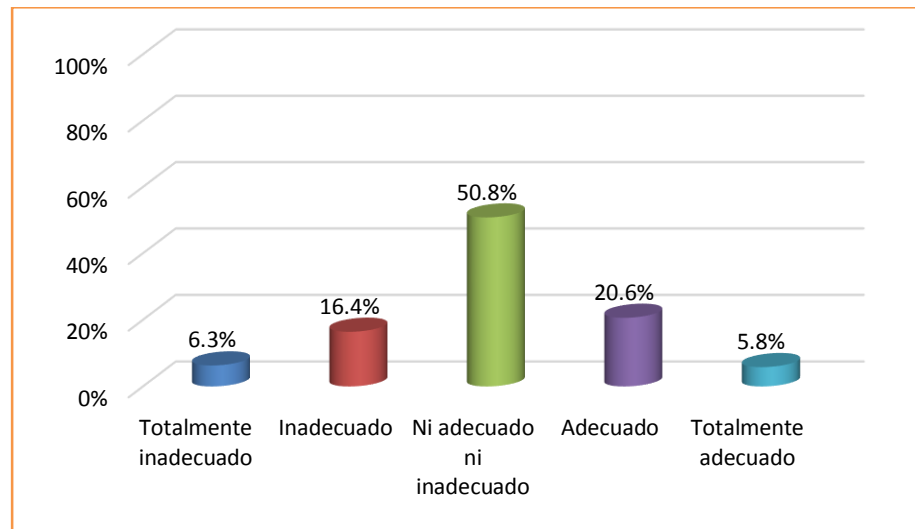


Figura 15. Ceremonias

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

El 50.8% de los colaboradores encuestados sostienen que las ceremonias es ni adecuada ni inadecuada debido a que estas iniciativas por parte de la gerencia de recurso humanos confraternizan más entre compañeros de trabajos, interactúan más sobre los acontecimientos suscitados en la institución, donde el 20.6% considera que es adecuada, el 16.4% afirma que es inadecuada, el 6.3% considera que es totalmente inadecuada y el 5.8% considera que

es totalmente adecuada porque los colaboradores afirman que se mantienen motivados con las actividades a desarrollarse por su centro laboral.

4.2.2.1 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rituales

Tabla 19

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rituales

	Promedio	Interpretación
Mitos	2.89	Ni adecuado ni inadecuado
Supuestos	2.60	Ni adecuado ni inadecuado
Estereotipos	2.90	Inadecuado
Ceremonias	3.03	Ni adecuado ni inadecuado
Rituales	2.86	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

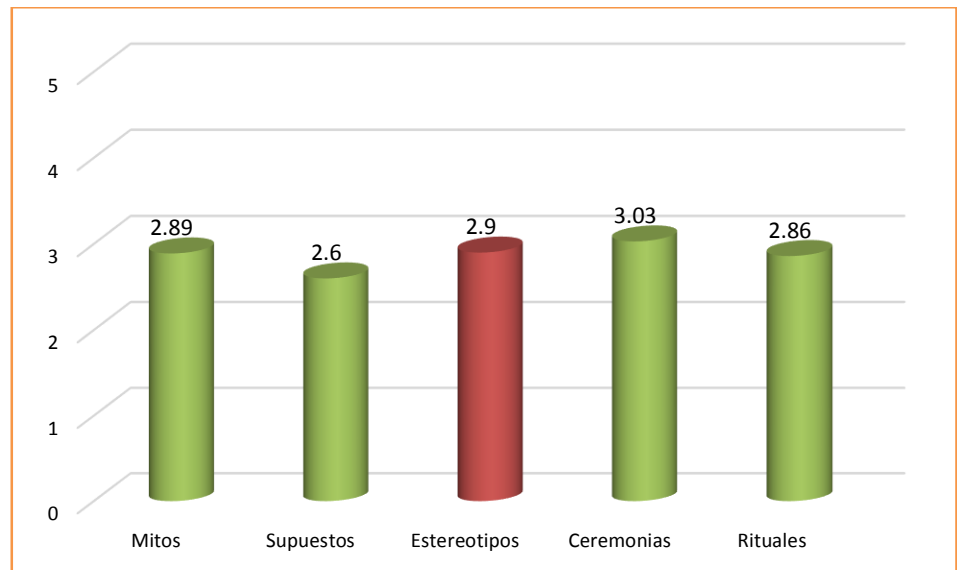


Figura 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rituales

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Como se observa en la figura 16, la comparación promedio de los indicadores de la dimensión rituales, se obtuvo el promedio mayor con 3.03 siendo este el indicador ceremonias considerado como ni adecuado ni inadecuado, seguido de 2.90 estereotipos considerado como inadecuado, luego se obtuvo un promedio de 2.89 para mitos considerado como ni adecuado ni inadecuado y finalmente con un promedio de 2.60 supuestos considerado como ni adecuado ni inadecuado.

El indicador más bajo es supuesto con un valor promedio de 2.60 lo que nos indica que los colaboradores perciben que su trabajo realizado a la ciudadanía no está completo.

4.2.3 Símbolos materiales

Para describir los símbolos materiales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018. Se consideró los indicadores Condiciones físicas de trabajo, tamaño de la oficina, mobiliario. Los resultados se presentan a continuación

Tabla 20

Símbolos materiales

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	5	2.6%
Inadecuado	56	29.6%
Ni adecuado ni inadecuado	85	45%
Adecuado	40	21.2%
Totalmente adecuado	3	1.6%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

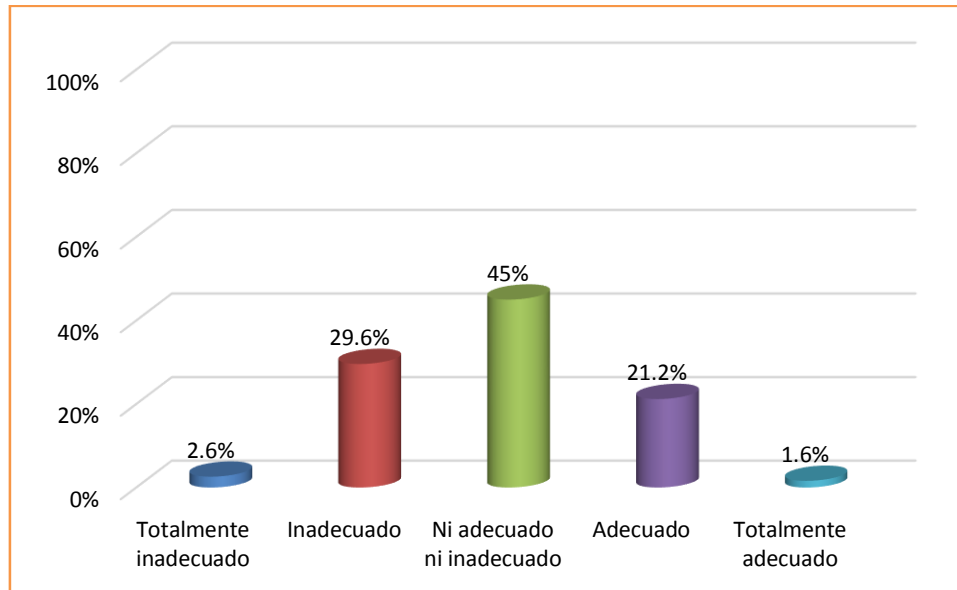


Figura 17. Símbolos materiales

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Se observa en la figura 17, que el 45% de colaboradores encuestados indican que los símbolos materiales es ni adecuado ni inadecuado debido a que las áreas de trabajo no cuentan con espacio suficiente para poder desenvolverse independientemente, el 29.6% considera que es inadecuado, el 21.2% afirma que es adecuado, el 2.6% es totalmente inadecuado, y el 1,6% indica que es totalmente adecuado, en la cual esta minoría de colaboradores expresan que estos elementos físicos en su mayor parte cumplen con satisfacer las necesidades básicas que requieren las gerencias de la municipalidad, marcando un orden de importancia en los aspectos de incentivos a los ejecutivos, vestimenta .

4.2.1.2 Indicadores de la dimensión símbolos materiales

A. Condiciones físicas de trabajo

Tabla 21

Condiciones físicas de trabajo

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	10	5.3%
Inadecuado	57	30.2%
Ni adecuado ni inadecuado	43	22.8%
Adecuado	69	36.5%
Totalmente adecuado	10	5.3%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

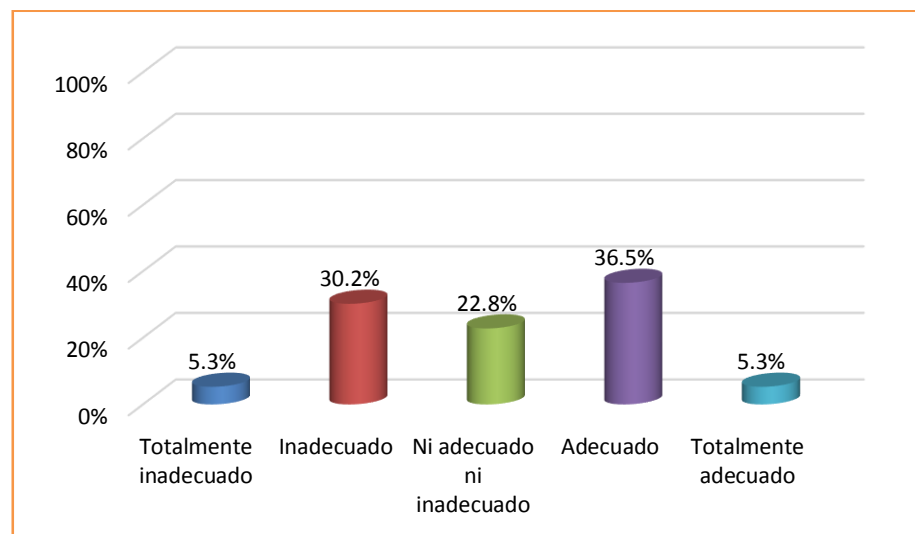


Figura 18. Condiciones físicas de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos en la figura 18, que el 36.5 % de los colaboradores encuestados indican que es adecuada las condiciones físicas de trabajo que reciben en los puestos de trabajo donde los equipos (computadoras) con los que trabajan se encuentran en óptimas condiciones para el desempeño de sus funciones, el 30.2% afirman que es inadecuado, mientras el 22.8% es ni adecuado ni inadecuado,

el 5.3% es totalmente adecuado, mientras el 5.3% considera que es totalmente inadecuado debido a que ellos califican la carencia de estas, en la cual no ayuda en el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores y lleva tiempo en su reposición.

B. Tamaño de la oficina

Tabla 22

Tamaño de la oficina

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	16	8.5%
Inadecuado	38	20.1%
Ni adecuado ni inadecuado	83	43.9%
Adecuado	34	18%
Totalmente adecuado	18	9.5%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

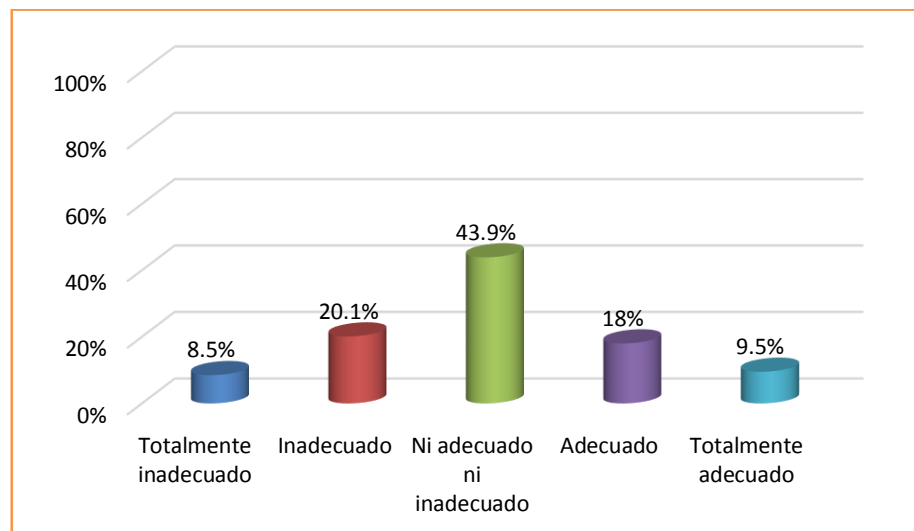


Figura 19. Tamaño de la oficina

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

El 43.9% de los colaboradores encuestados indican que es ni adecuado ni inadecuado debido a que la distribución de los puestos de trabajo no se encuentran correctamente ubicados, con los espacios, medidas

satisfactorias para un buen desempeño laboral de los trabajadores, el 20.1% sostiene que es inadecuado, el 18% considera que es adecuado, el 9.5% que es totalmente adecuado, y el 8,5% considera que es totalmente inadecuado siendo este el porcentaje menor, en la cual los colaboradores quedan insatisfechos por la comodidad dada, generando esto varios factores, la fatiga visual la cual se da por molestias del ojo sometidas a esfuerzos continuos, pasando varias horas trabajando delante de la computadora o leyendo con poca luz, las posturas y movimientos adoptados

C. Mobiliario

Tabla 23

Mobiliario

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	6	3.2%
Inadecuado	65	34.4%
Ni adecuado ni inadecuado	46	24.3%
Adecuado	60	31.7%
Totalmente adecuado	12	6.3%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

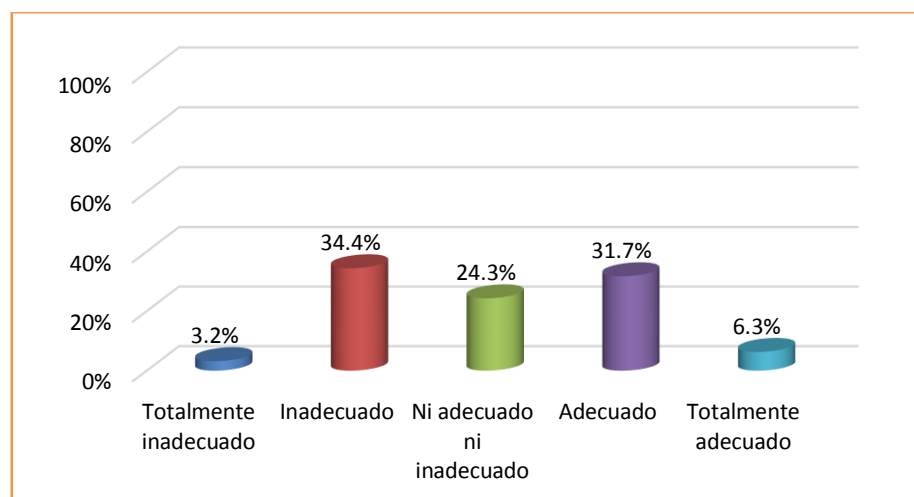


Figura 20. Mobiliario

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Según los datos en la figura 20, el 34.4 % de los colaboradores encuestados indican que el mobiliario es inadecuado debido a que los materiales de escritorio no son suficientes para el cumplimiento de sus funciones, el 31.7% indica que es adecuado, el 24.3% considera que es ni adecuado ni inadecuado, el 6.3% considera totalmente adecuado, y el 3.2% considera que es totalmente inadecuado debido a la falta de mantenimiento del mobiliario que se equipan en un determinado espacio para realizar las actividades normales de cada día

4.2.3.1 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión símbolos materiales

Tabla 24

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión símbolos materiales

	Promedio	Interpretación
Condiciones físicas de trabajo	3.42	Adecuado
Tamaño de la oficina	3.00	Ni adecuado ni inadecuado
Mobiliario	2.60	Inadecuado
Símbolos materiales	3.01	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

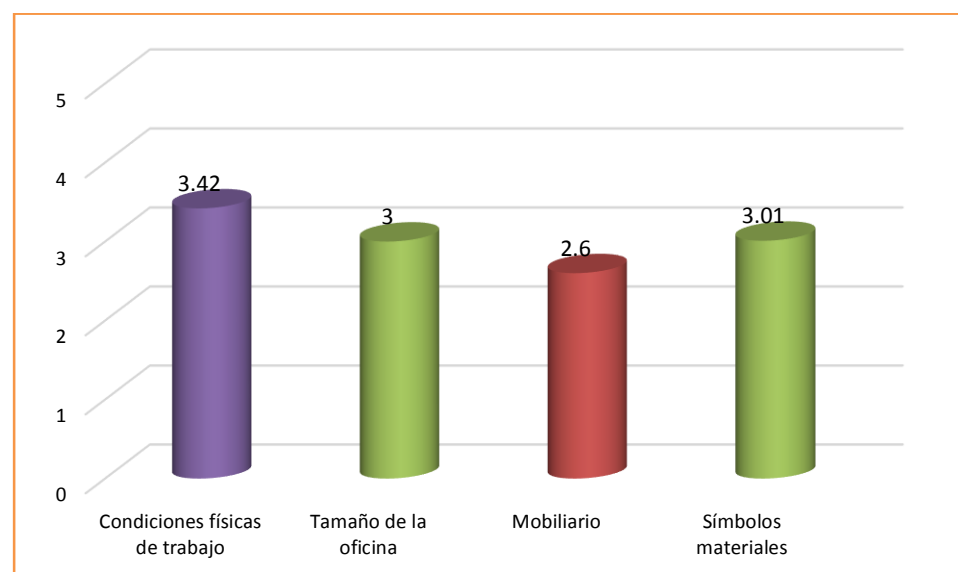


Figura 21. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión símbolos materiales.

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Se observa en la figura 21, que las condiciones físicas de trabajo es el indicador que presenta un promedio mayor con 3.42, seguido de tamaño de la oficina que obtuvo 3,0 y mobiliario que obtuvo un promedio mínimo de 2.6 lo que demuestra que el mobiliario que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Canchis es inadecuado.

El indicador más bajo es el mobiliario con un valor de 2.6 lo que nos indica que los materiales de oficina son deficientes para el desempeño de sus funciones.

4.2.4 Lenguaje

Para describir el lenguaje en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018. Se consideró los indicadores modismo de lenguaje, jerga, acrónimos, lenguaje corporal. Los resultados se presentan a continuación

Tabla 25

Lenguaje

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	18	9.5%
Ni adecuado ni inadecuado	111	58.7%
Adecuado	58	30.7%
Totalmente adecuado	2	1.1%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

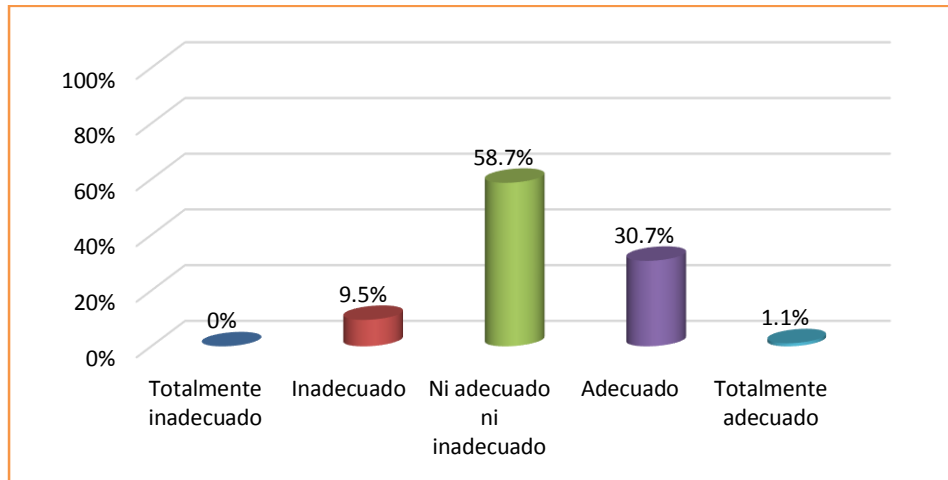


Figura 22.Lenguaje

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos, el 58.7% de los colaboradores encuestados indican que el lenguaje usado en la Municipalidad Provincial de Canchis es ni adecuado ni inadecuado debido a que la comunicación entre colaboradores se realiza de manera poco comprensible, utilizando pequeñas terminologías entre grupo de compañeros para poder comunicarse, mientras que el 30.7% afirma que es adecuado, el 9.5% indica que es inadecuado, y el 1.1% considera que es totalmente adecuado, en la cual los colaboradores están conformes con el lenguaje utilizado.

4.2.1.3 Indicadores de la dimensión lenguaje

A. Modismo de lenguaje

Tabla 26

Modismo de lenguaje

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	3	1.6%
Inadecuado	37	19.6%
Ni adecuado ni inadecuado	52	27.5%
Adecuado	88	46.6%
Totalmente adecuado	9	4.8%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

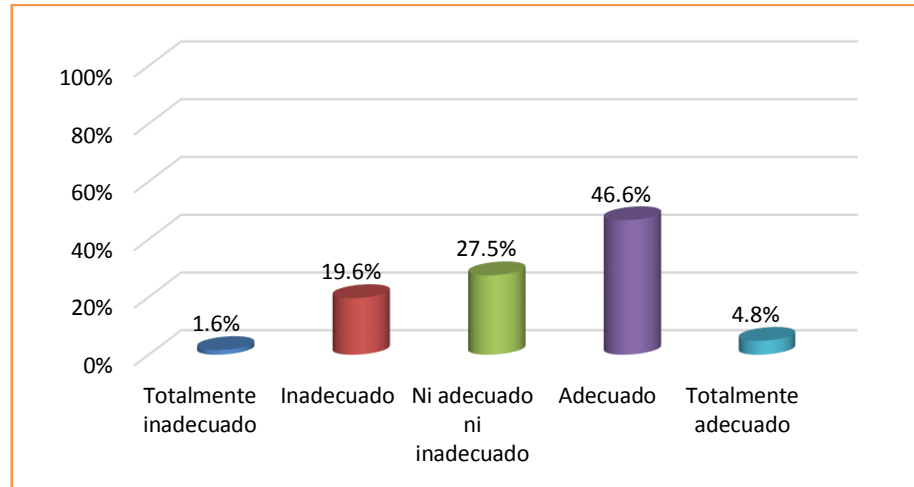


Figura 23. Modismo de lenguaje

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 46.6% de colaboradores encuestados afirman que el modismo de lenguaje utilizado en su centro laboral es de manera adecuado debido a que se comunican de manera comprensible fluida, respetando la normatividad institucional, mientras el 27.5% considera que es ni adecuado ni inadecuado, el 19.6 % indica que es inadecuado, el 4.8% afirma que es totalmente adecuado, y el 1.6% considera que es totalmente inadecuado esto evidencia que no existe una buena comunicación en el área de trabajo, debido que entre compañeros no se relacionan y no comparten ideas o aspiraciones.

B. Jerga

Tabla 27

Jerga

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	18	9.5%
Inadecuado	29	15.3%
Ni adecuado ni inadecuado	80	42.3%
Adecuado	47	24.9%
Totalmente adecuado	15	7.9%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

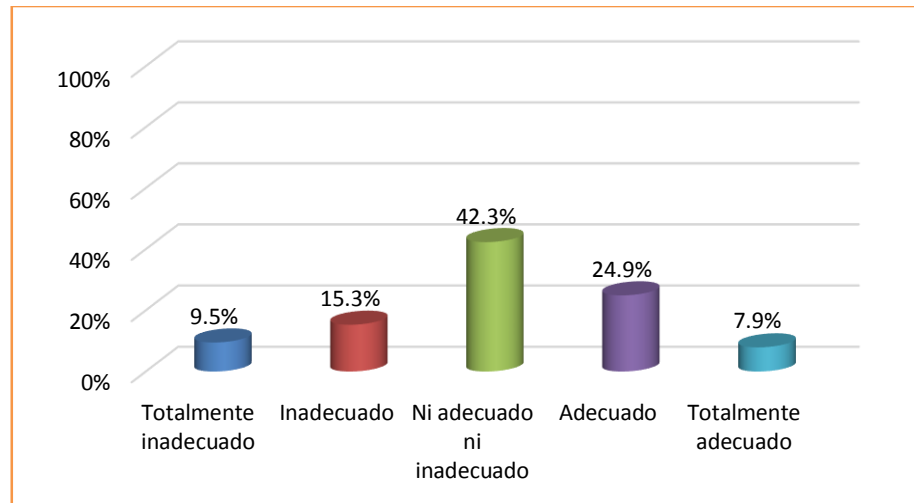


Figura 24. Jerga

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos, el 42.3% de los colaboradores encuestados afirman que la jerga utilizada es ni adecuada ni inadecuada debido a que se hace uso de un lenguaje particular, familiar para poder comunicarse en los grupos de trabajo, el 24.9% considera que es adecuada, el 15.3% afirma que es inadecuada, el 9.5% considera que es totalmente inadecuada, el 7.9% indica que es totalmente adecuada, este porcentaje de colaboradores sostiene que se siente cómodo con la modalidad lingüística que utilizan una minoría de miembros.

C. Acrónimo

Tabla 28

Acrónimos

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	2	1.1%
Inadecuado	60	31.7%
Ni adecuado ni inadecuado	51	27%
Adecuado	64	33.9%
Totalmente adecuado	12	6.3%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

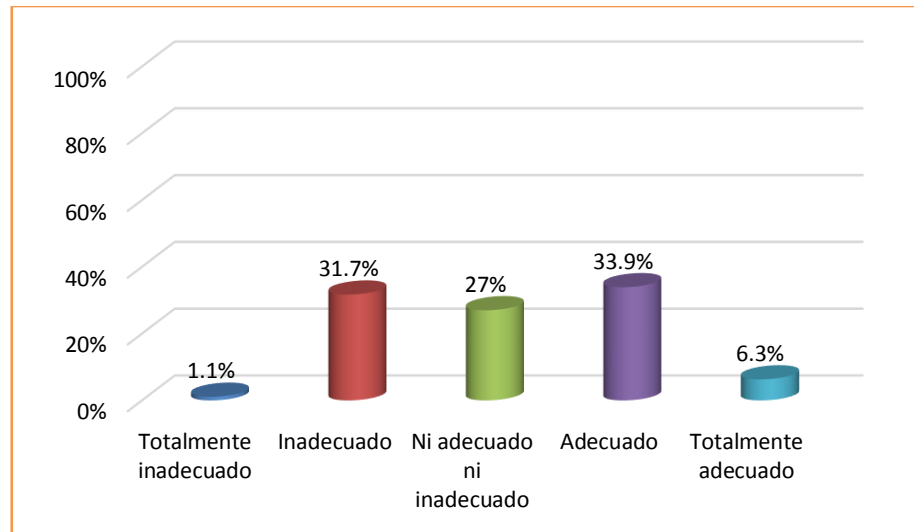


Figura 25. Acrónimos

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Según se observa en la figura 25, que el 33.9% de los colaboradores encuestados afirman que los acrónimos utilizados es adecuado donde los colaboradores utilizan guiños, emoticones para comunicarse ante cualquier circunstancia, donde comprenden con frecuencia la terminología técnica utilizada en los documentos formales, mientras el 31.7% es inadecuado, el 27% es ni adecuado ni inadecuado, el 6.3% sostiene que es totalmente adecuado, y finalmente el 1.1 % indica que es totalmente inadecuado esta minoría afirma al mal uso de guiños, la mala interpretación de lo quieren comunicar los colaboradores dentro de la municipalidad, debido a esto debe mantenerse el respeto mutuo entre colaboradores.

D. Lenguaje corporal

Tabla 29

Lenguaje corporal

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	13	6.9%
Inadecuado	19	10.1%
Ni adecuado ni inadecuado	73	38.6%
Adecuado	58	30.7%
Totalmente adecuado	26	13.8%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

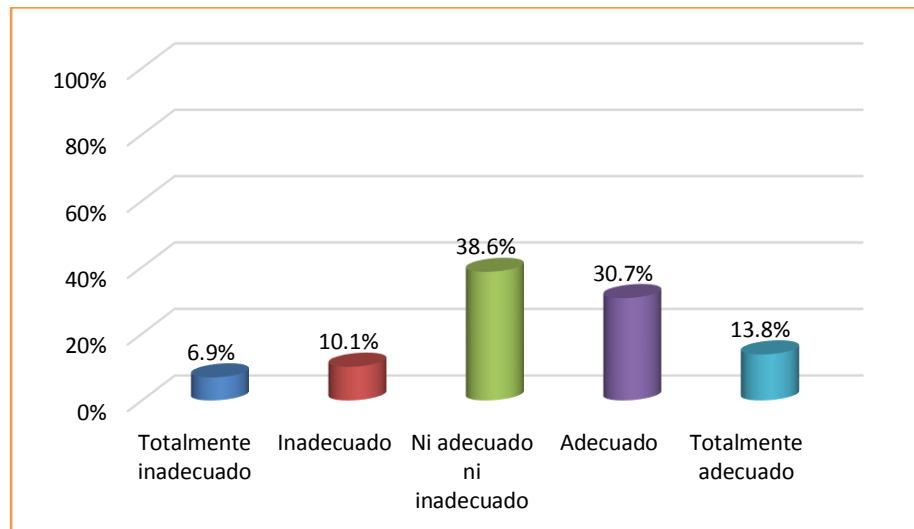


Figura 26. Lenguaje corporal

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos, el 38.6% de los colaboradores encuestados indican que el lenguaje corporal es ni adecuado ni inadecuado, el 30.7% sostiene que es adecuado, el 13.8% es totalmente adecuado, el 10.1% es inadecuado, el 6.9% afirma que es totalmente inadecuado, lo que implica que los gestos, movimientos, posturas son utilizadas por los colaboradores, por la cual se transmite constantemente información sobre sus intenciones, sentimientos, ya que transmiten mensajes que suelen contradecirse con lo que dicen verbalmente,

vinculándolo con la parte emocional, intuitiva de cada colaborador de la Municipalidad Provincial de Canchis, siendo estos los factores a tener más cuidado .

4.2.4.1 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión lenguaje

Tabla 30

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión lenguaje

	Promedio	Interpretación
Modismo de lenguaje	3.42	Adecuado
Jerga	3.06	Ni adecuado ni inadecuado
Acrónimos	3.41	Adecuado
Lenguaje corporal	3.34	Ni adecuado ni inadecuado
Lenguaje	3.31	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

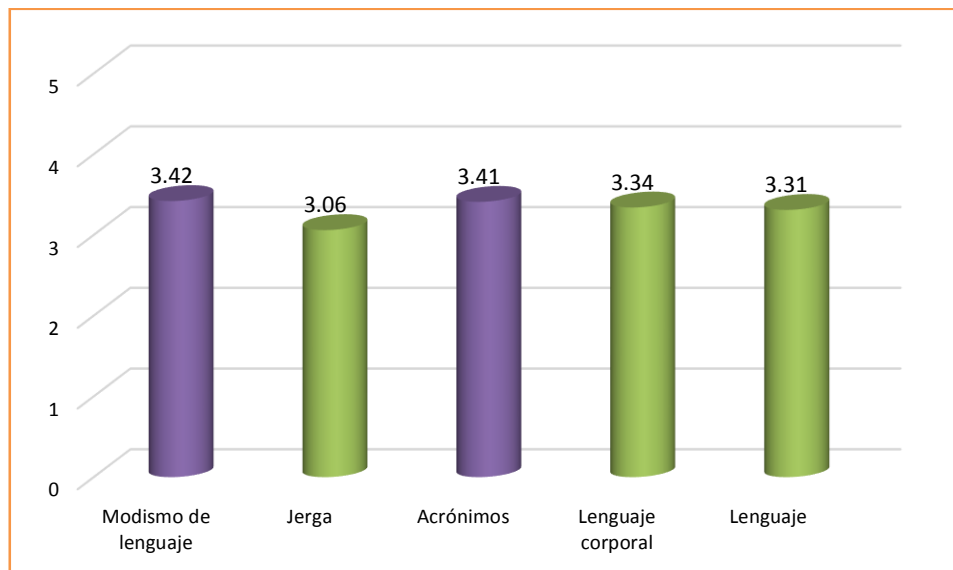


Figura 27. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión lenguaje

Fuente: Elaboración propia

**Análisis y interpretación:**

En la comparación promedio, se puede observar que el indicador con el promedio mayor es modismo de lenguaje con 3.42 considerado como adecuado, seguido de acrónimos con un promedio de 3.41 considerado como adecuado , luego un promedio de 3.34 de lenguaje corporal siendo ni adecuado ni inadecuado y finalmente con un promedio menor de 3.06 del indicador jerga calificado como ni adecuado ni inadecuado lo que indica este promedio menor es que se hace mal uso de las palabras, expresiones de la forma particular entre grupos de trabajo dentro de la institución .

4.3 Resultados de la cultura organizacional

Los resultados de la descripción de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018, se presentan a continuación

Tabla 31

Cultura organizacional

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	25	13.2%
Ni adecuado ni inadecuado	144	76.2%
Adecuado	20	10.6%
Totalmente adecuado	0	0%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia

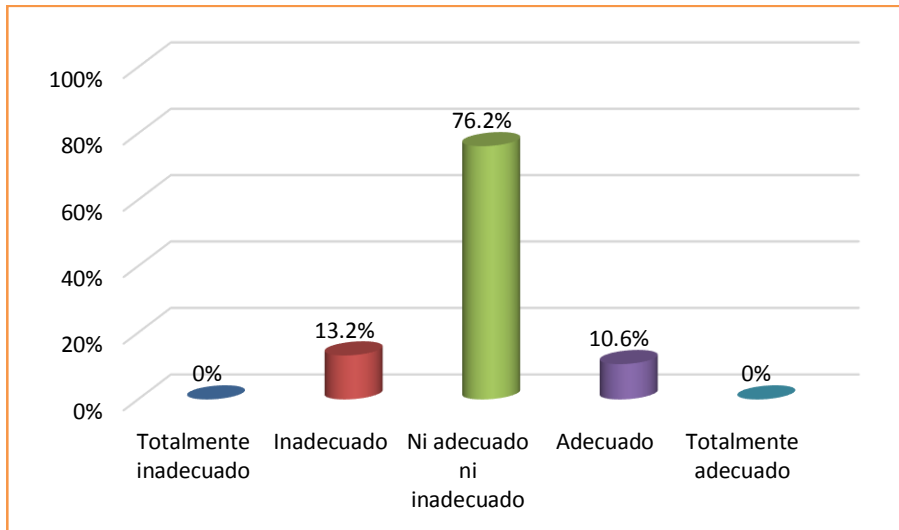


Figura 28. Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

Según se observa en la figura 28, un 76.2% de los colaboradores encuestados afirman que la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – Cusco no es adecuada ni inadecuada debido a que falta difundir de manera consecutiva las historias suscitadas dentro de la municipalidad, en los rituales dejar de lado los rumores entre colaboradores, generando una mejor comunicación, incentivar a la participación, confraternización a las ceremonias donde los colaboradores no participen de manera obligatoria o por encontrarse en horas de trabajo, que nazca voluntariamente por pertenecer a su institución, los símbolos materiales deben recibir constante mantenimiento de los muebles, computadoras, materiales de oficina para tener a los colaboradores satisfechos con sus útiles y puedan desempeñar de manera eficaz su trabajo sin falta de nada y finalmente el lenguaje se debe corregir las formas de expresión entre colaboradores ,dejando de utilizar gestos , posturas , movimiento de cuerpo o rostro dentro de la municipalidad, para que así se facilite una mejor comunicación , el 13.2% considera que es inadecuada ,y finalmente el 10.6% afirma que es adecuada .

4.3.1 Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Tabla 32

Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

	Promedio	Interpretación
Historia	2.81	Ni adecuado ni inadecuado
Rituales	2.86	Ni adecuado ni inadecuado
Símbolos materiales	3.01	Ni adecuado ni inadecuado
Lenguaje	3.31	Ni adecuado ni inadecuado
Cultura organizacional	3.00	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

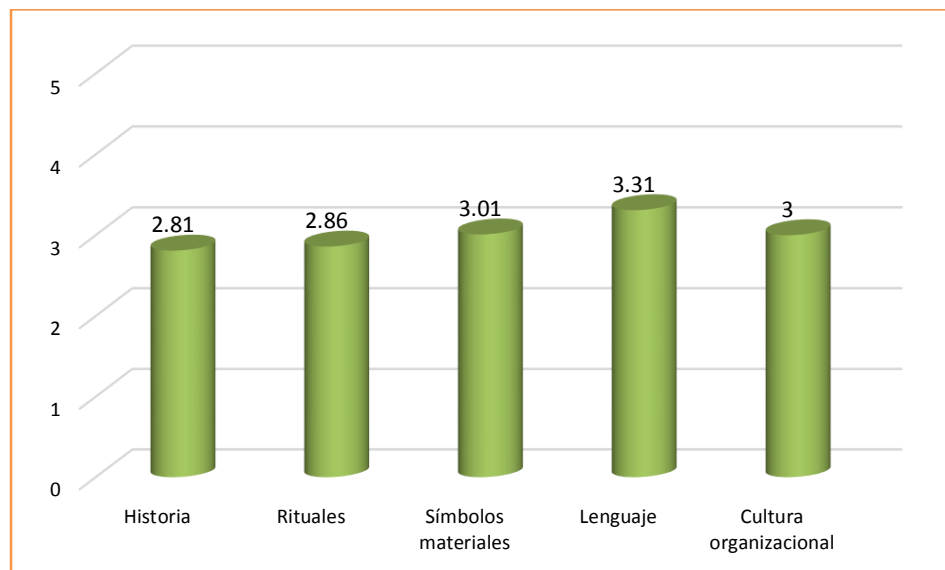


Figura 29. Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis y interpretación:

De acuerdo a los datos en la figura 29, el lenguaje obtiene el promedio más alto con 3.31, seguido de símbolos materiales con 3.01, luego un promedio 2.86 de rituales y por último se tiene a historia con un promedio de 2.81 siendo



el menor considerado como ni adecuado ni inadecuado dentro de la
Municipalidad Provincial de Canchis.

La dimensión más bajo es historia con un valor de 2.81 lo que nos indica que
no proporciona a los colaboradores una clara información para poder conocer
más a la institución.



CAPITULO V

DISCUSION

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados que se reflejan en el estudio realizado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Canchis en cuanto a la cultura organizacional reflejan en lo referido a la dimensión historia respecto al indicador fundadores de la organización, que este es considerado como inadecuado con un promedio de 2.60, en la cual se evidencia la deficiencia de información que tienen los colaboradores respecto a quienes fueron los primeros alcaldes de la municipalidad, año de creación de dicha institución.

En cuanto a la dimensión rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis se muestran los resultados que el indicador supuestos es considerado como ni adecuado ni inadecuado con un promedio de 2.6; en la que lo colaboradores perciben que su trabajo realizado frente a los ciudadanos ante cualquier circunstancia, duda, se le brinda ayuda ante cualquier necesidad existente.

En cuanto a la dimensión simbolos materiales, el indicador mobiliario es considerado como inadecuado con un promedio de 2.60 donde se evidencia que los materiales de escritorio no son suficientes para el cumplimiento de sus funciones.

5.2. Limitaciones del estudio

En el desarrollo de la investigación se han encontrado las siguientes limitaciones:

- Tiempo al momento de entrevistar a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Canchis, motivo por el cual se demoró un mayor tiempo para realizar las encuestas en las distintas oficinas, se buscó el tiempo disponible



de los mismos para que puedan contestar, con imparcialidad, paciencia, las preguntas del instrumento.

- No se pudo encontrar suficiente información con respecto a otras tesis que me sirvan como antecedentes internacionales en su aspecto natural.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

(Yañac, 2014) en la tesis titulada “Cultura organizacional en la gerencia de desarrollo humano social de la Municipalidad Provincial del Cusco” en la Universidad Andina del Cusco del año 2014 se concluye que 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 adecuados, por otro lado las normas institucionales son calificadas como malas ya que no se conoce no cumple los documentos normativos que existe en la institución, en cuanto a la filosofía institucional estas 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 del trabajo no son las adecuadas para lograr el óptimo crecimiento del colaborador.

Asimismo en la presente investigación realizada se obtiene una conclusión aproximada referida al clima interno donde lo califican como deficiente, lo cual evidenciaría que gran parte de los colaboradores no se sienten satisfechos con las condiciones físicas de trabajo ya que estas dificultan su desarrollo como lo establece el indicador condiciones físicas de trabajo con un 30.2% de colaboradores que consideran que es inadecuado y un 22.8% lo considera ni adecuado ni inadecuado debido a que estos no están debidamente instruidos para mejorar la cultura organizacional.

Según (Arteaga, 2011) en la tesis titulada “Cultura organizacional y el compromiso de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Cachicadan” en la Universidad Nacional de Trujillo del año 2011 se concluye que de acuerdo con la comunicación no es libre y franca entre los directivos y los empleados de la organización esto constituye una de las principales debilidades de la organización.

Asimismo, en la presente investigación realizada se obtiene una conclusión similar ya



que para un 58.7% de los colaboradores encuestados indican que el lenguaje es considerado como ni adecuado ni inadecuado debido a que la comunicación entre colaboradores se realiza de manera poco comprensible, utilizando pequeñas terminologías entre grupos de compañeros para poder comunicarse en la Municipalidad Provincial de Canchis.

5.4. Implicancias del estudio

En función a la investigación realizada se puede desarrollar otras investigaciones basadas en la variable cultura organizacional determinando conocer, ampliar los conocimientos de dicha variable, por ejemplo: investigaciones como la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Canchis.

Asimismo, analizar la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Canchis. Dicha investigación se puede reflejar los resultados de esta investigación en otras instituciones de similares características.



CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Canchis se concluye:

1. Se concluye que la cultura organizacional tiene un promedio de 3.00, en el que los colaboradores consideran esta como ni adecuado ni inadecuado, evidenciando una debilidad para la institución, por tanto, en cuanto a la dimensión historia esta es considerada como ni adecuado ni inadecuado ya que los colaboradores desconocen los eventos de importancia suscitados en la Municipalidad, por otro lado, los rituales son calificados como ni adecuado ni inadecuado, donde los rituales que tienen no son propios al contexto laboral, en cuanto a los símbolos materiales también son considerados como ni adecuado ni inadecuado debido a que estas son inapropiadas las condiciones físicas en el área trabajo y finalmente en el lenguaje es considerado como ni adecuado ni inadecuado, la cual se evidencia que este no se desarrolla de manera clara ni fluida.
2. Asimismo, se concluye en cuanto a la dimensión historia, es considerada como ni adecuado ni inadecuado, así como lo describe según el promedio 2.81, debido a que se evidencia el desconocimiento de la evolución y desarrollo institucional, por tanto, no existen las suficientes políticas de socialización.
3. Asimismo, se concluye en cuanto a la dimensión rituales esta es considerada como ni adecuado ni inadecuado como lo describe el promedio 2.86, debido a que se ve la carencia de integración y confraternidad entre colaboradores, originando negativamente para su óptimo desempeño laboral.
4. Por otro lado, en cuanto a la dimensión símbolos materiales esta es considerada como ni adecuado ni inadecuado así lo describe el promedio 3.01, lo que evidencia que gran parte de los colaboradores no se sienten cómodos con el espacio asignado para sus oficinas, por otro lado, el material de oficina no se entrega de manera permanente lo que la demora para el cumplimiento de sus funciones.
5. Finalmente se concluye, que la dimensión lenguaje es considerada como ni adecuado ni inadecuado según el promedio 3.31, esto indica que los colaboradores no utilizan un lenguaje adecuado para expresarse, utilizando dentro de su comunicación jergas



en grupo, gestos y posturas, que no son adecuados, ni formales en un ambiente laboral dentro de la institución.



RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones realizadas se recomienda

1. Se recomienda a la gerencia de recursos humanos realizar charlas continuas invitando a la participación de los colaboradores, sobre temas de cultura organizacional, para así elevar el nivel de conocimientos sobre historia de la organización, rituales, los símbolos materiales y utilizar un adecuado lenguaje en el centro laboral.

Implementación de políticas por parte de la gerencia que puedan socializarse y que reflejan el comportamiento en cuanto a los valores, hábitos, normas de los colaboradores.

2. En cuanto a la historia de la organización, se recomienda realizar programas de inducción a los colaboradores mediante cartillas de información que contengan hechos relevantes, y deben ser actualizadas cada dos años, que serán entregadas a los colaboradores recientes que ingresan a la municipalidad, a través de este medio se dará a conocer el desarrollo y evolución, de los hechos históricos de la Municipalidad.

Así mismo promover los reconocimientos y distinciones por la labor destacada de los colaboradores (funcionarios, empleados y obreros), para la cual cada gerente, este pendiente y visibilice el trabajo destacado de los integrantes de su equipo que ameriten tal reconocimiento, que le permitan mejorar sus oportunidades de su desarrollo personal y laboral a través de mejora salarial, ascenso y reconocimiento en la institución.

Se recomienda realizar evaluaciones permanentes por parte de cada jefatura, no solo mediante una evaluación escrita, sino aplicar la observación directa y supervisando en forma inopinada y recogiendo información de los usuarios, siendo este el mecanismo más importante

3. En cuanto a los rituales, se recomienda a los jefes y líderes orientar a los colaboradores a cerca de los valores institucionales; fomentando el trabajo en función a dichos principios. También es recomendable realizar autoevaluaciones constantes para que de esta manera los colaboradores puedan autocalificarse y tomar conciencia sobre su desempeño en el ámbito laboral.



4. En cuanto a los símbolos materiales, se recomienda mejorar los espacios laborales de manera más confortable, con una buena iluminación para que puedan los colaboradores desempeñar sus funciones adecuadamente. Así mismo se recomienda respecto a los equipos, herramientas y mobiliario de trabajo (computadoras, fotocopiadoras, impresoras, teléfonos, etc) que estos se encuentren en óptimas condiciones, a fin de servir de soporte en el desarrollo de tareas cotidianas.
5. Finalmente, en cuanto al lenguaje se recomienda a la gerencia municipal, implementar capacitación con el propósito de mejorar el conocimiento referente a la utilización de documentos normativos institucionales.

Fomentar en los colaboradores la atención al usuario tanto en el idioma quechua así como el idioma castellano a fin de prestar un mejor servicio a la población en general.

Por ultimo implementar un boletín información en la municipalidad, de manera permanente con frases alusivas, eventos realizados y fechas conmemorativas que motiven a los colaboradores a fin de mejorar la identificación institucional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguedo, H. (s.f.). Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa. *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Aguer, H., & Perez, G. (2004). *Administración y Dirección de Empresas*. Mexico: Ramon Areces.
- Aldana de Vega, L., & Alvarez, M. P. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Alfonso, L. Y. (2013). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill.
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento Organizacional: como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.
- Andia, V. (2015). *Diccionario de administración*. Lima: Arte y pluma.
- Arbaiza, F. (2010). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Cengage Learning.
- Arbonies, L. (2006). *Conocimiento para innovar*. México: Diaz de Santos S.AA.
- Arteaga, M. B. (25 de Septiembre de 2011). La cultura organizacional y compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachicadán. *La cultura organizacional y compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachicadán*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de Cultura organizacional y compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachicadán:
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3783/arteaga_briseida.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ayala, E. (2008). *Diccionario bilingüe de terminos de recursos humanos y administración*. México: Limusa.
- Bateman, T. S. (2005). *Administración Un nuevo panorama competitivo*. Mexico: McGraw Hill.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson Educacion.
- Bohlander, G. (2012). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Camero Urbiola, C. (2015). *Sistema de información gerencial en la Dirección Regional de Educación Cusco 2015*. Cusco.



- Campos, T. S. (2008). *Manual de gestión de recursos humanos*. Lima: Lima.
- Carrasco, D. S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogota: Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinamica del exito de las organizaciones*. México: Thomson
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2000). *Sistema de Información para los Negocios*. México: Mc Graw Hil.
- Cosavalente Miranda, E. E. (2015). *Diseño de un sistema de información gerencial y su incidencia en la gestión de la empresa Ferretería Barrenechea S.R.L. de la ciudad de Pacasmayo en el periodo 2014*. Trujillo.
- De Cenzo, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Diaz, C. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Diez de Castro, E., & Garcia, J. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Mc Graw - Hill.
- Diez de Castro, E., & Garcia, J. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Mc Graw - Hill.
- Echeagaray Reyes, D. A. (2016). *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones*. México, Distrito Federal.: UNAM. FCA Publishing.
- Echeverry, M. (2014). *informatica.blogspot.pe*. Obtenido de <http://xbginformatica.blogspot.pe/2011/05/tgs-teoria-general-de-sistemas.html>
- García Bravo, D. (2000). *Sistemas de información en la empresa. Conceptos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Garcia, S., & Sanchez, R. (2008). *Perpectivas teoricas paar el estudio de la gestion humana*. Colombia: Artes Graficas del Valle.
- García, T. J. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Madrid: Thomson.
- Geoffrey, F. O. (2014). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Griffin, R. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage



Learning.

Hernandez, Fernández, & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*.

México: Mc Graw Hill.

Ivancevich, J., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw - Hill.

Jimenez, P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Dehon.

Lapiedra Alcami, R. D. (2014). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Madrid: Campus del Riu Sec.

Laudon, K. C. (2016). *Sistemas de Información Gerencial*. México :: Edit. Pearson.

Lopez, L. J. (2004). *Diccionario Contable Administrativo*. Mexico: Thomson Editores.

Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Argentina: Cromagraf.

Machicao, M. I. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. Perú: Tema Ava.

Maraka, j. a. (2006). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIA*. Mexico DF.: The McGraw.

McLeod, J. R. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. México D.F.: Pearson Educación.

Mejias Garrido, F. C. (2006). *Sistema de informacion gerencial para la toma de decisiones financieras en el decanato de postgrado de la U.S.B. – 2006*. Miranda.

Menguzzato, M. y. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: ARIEL.

Morocho, C. A. (14 de Octubre de 2012). *Cultura Organizacional y autopercepcion del desempeño docente de las insituciones educativas del nivel primaria red n°7 Callao. Cultura Organizacional y autopercepcion del desempeño docente de las insituciones educativas del nivel primaria red n°7 Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de Cultura organizacional y autopercepcion del desmepeño docente de las insituciones educativas del nivel primaria red n° 7 Callao.: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1224>

Murdick, R. G. (1988). *Sistemas de Información Administrativa*. México: Edit Prentice Hall.

Naumov, G. S. (2011). *Organización Total*. México: Mc Graw - Hill.

Ortega, B. (2011). *Diccionario de economia poliica y administración*. México: Trillas.

Oz, E. (2014). *Administracion de lo Sistemas de Informacion*. Mexico D.F.: Corporativo Santa Fe.

Pinedo, S. V. (21 de Febrero de 2013). *Cultura organizacional y desempeño laboral del*



- personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa. *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de Cultura organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa:
<http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=20948>
- Pinto A., R. A. (2012). *Sistemas de informacion gerencial para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de una empresa eléctrica-2012*. Barcelona.
- Pizarro, O. E. (2009). Gestión y cultura organizacional en las municipalidades distritales de Huayucachi y Huancán de la provincia de Huancayo. *Gestión y cultura organizacional en las municipalidades distritales de Huayucachi y Huancán de la provincia de Huancayo*. Universidad Nacional del Perú, Huancayo.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodologia de la Investigacion*. Shalom.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México : Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Mary, C. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rodrigo, I. (2010). *Elementos de Administración y Dirección de Empresas*. Madrid: Pamon Areces.
- Rojas Melgarejo, E. E. (2017). *Sistemas de información gerencial en mypes gastronómicas de la zona B, San Juan de Miraflores, 2015 - 2016*. Lima.
- Salazar, G. J. (13 de Noviembre de 2013). Relacion entre la cultura organizacional y la satisfaccion laboral del personal administrativo del hospital roosevelt de Guatemala. *Relacion entre la cultura organizacional y la satisfaccion laboral del personal administrativo del hospital roosevelt de Guatemala*. Universidad Rafael Landivar , Guatemala . Obtenido de Relacion entra la cultura organizacional y satisfaccion laboral del personal administrativo del hospital roosevelt de Guatamala: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>
- Sampieri, D. R. (2013). *Metodologia de la Investigacion*. México D.F: The McGraw-Hill.
- Sanchez, V. G. (2011). *Administración de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Sarabia, A. A. (2012). *La Teoria Gneral de Sistemas*. Madrid: Isdefe.
- Trasobares, A. H. (2013). *Los sistemas de información: evolución y desarrollo*. Zaragoza: Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Vasquez, M. (Marzo de 2010). La cutura organizacional en Dayco Telecom C.A para el



establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. *La cultura organizacional en Dayco Telecom C.A para el establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Universidad Católica Andrés Bello - México, México.

Obtenido de Trabajo de grado de maestría:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Wiley, J. (2004). *Diccionario de administración y finanzas*. España: Oceano.

Yañac, Z. S. (29 de Marzo de 2014). La cultura organizacional en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Provincial del Cusco. *Cultura Organizacional en la Gerencia de desarrollo humano social de la Municipalidad Provincial del Cusco*. Universidad Andina del Cusco, Cusco . Obtenido de La cultura organizacional en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Provincial del Cusco: http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=21990&query_desc=kw%2Cwrdl%3A%20cultura%20organizacional%20tesis



ANEXOS



Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo es la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS P.E.1 ¿Cómo es la cultura organizacional en lo referente a la historia en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018? P.E.2 ¿Cómo es la cultura organizacional en cuanto a los rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018? P.E.3 ¿Cómo es la cultura organizacional en cuanto a los simbolos materiales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018? P.E.4 ¿Cómo es la cultura organizacional en cuanto al lenguaje en la en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS O.E.1. Describir la cultura organizacional en lo referente a historia en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018 O.E.2 Describir la cultura organizacional en cuanto a los rituales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018 O.E.3. Describir la cultura organizacional en cuanto a los simbolos materiales en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018 O.E.4. Describir la cultura organizacional en cuanto al lenguaje en la Municipalidad Provincial de Canchis – 2018</p>	<p>VARIABLE</p> <p>Cultura Organizacional</p> <hr/> <p>DIMENSIONES D1: Historias D2: Rituales D3: Símbolos Materiales D4: Lenguaje</p>	<p>Tipo de Investigación: Básica</p> <p>Enfoque de Investigación: Cuantitativo</p> <p>Diseño de Investigación: No Experimental</p> <p>Alcance de Investigación: Descriptivo</p> <p>Población y Muestra Población: 370 Muestra: 189 colaboradores.</p> <p>Técnicas e Instrumentos Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Procesamiento para el análisis de los datos: Excel y SPSS v. 22</p>

Fuente: Elaboración Propia



Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANCHIS - 2018

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene por objeto el recojo de información para el tema de investigación de la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Canchis - 2018. Su carácter es anónimo y confidencial, la información brindada se utiliza exclusivamente para fines académicos.

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación marcando con una “X” la respuesta que corresponda

Género: () Masculino, () Femenino

Tiempo de servicio.....

Condición laboral () Nombrado () Contratado

Alternativas.:

Valore cada uno de los siguientes ítems con el siguiente baremo

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre



N°	Criterios	Valoración				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
HISTORIAS						
1	Realizan difusión entre los colaboradores sobre las historias (desarrollo, evolución) suscitadas dentro de la municipalidad provincial de Canchis.					
2	Dentro de la institución se otorga distinciones, reconocimientos, premios a los colaboradores que sobresalen en su desempeño laboral.					
3	Los colaboradores se sienten identificados con su centro de labor por el desempeño realizado.					
4	En el tiempo transcurrido se sigue manteniendo las tradiciones dentro de su centro laboral.					
5	Realizan constantes charlas, conversaciones acerca de los hechos históricos trascendentes que corresponde a su institución.					
6	Se comparte las anécdotas laborales dentro de la institución.					
RITUALES						
7	Los rumores que se den dentro de su centro laboral son tomados en cuenta para el desarrollo de sus funciones.					
8	Los colaboradores de la municipalidad perciben conceptos positivos de la labor realizada por parte de los ciudadanos.					
9	Es apropiado las alegaciones, predicciones sobre el comportamiento entre los colaboradores según su estatus social					
10	Las percepciones, atribuciones entre colaboradores repercuten en la forma en que se comportan en su centro laboral.					
11	En la institución, en ocasiones, los colaboradores confraternizan con los compañeros.					
SIMBOLOS MATERIALES						
12	Las áreas de trabajo cuentan con espacio suficiente para el desempeño de sus funciones.					
13	Los equipos con los que trabaja son óptimos para su desarrollo de sus funciones.					
14	La distribución de los puestos de trabajo en su institución está bien establecida.					
15	Es suficiente los materiales de oficina asignados para el cumplimiento de sus funciones					
16	Es adecuado el mobiliario asignado para el desempeño de sus funciones					
LENGUAJE						
17	La comunicación entre los colaboradores es de manera comprensible (clara, fluida) en su centro laboral.					
18	Los colaboradores usan un lenguaje adecuado que responde a la normatividad institucional					
19	Se hace uso de palabras y expresiones de forma particular para comunicarse con su grupo de trabajo.					
20	Utiliza términos (guiños, emoticos, abreviaturas) en la comunicación con sus compañeros de trabajo					
21	Comprende usted la terminología técnica utilizada en documentos formales.					
22	Se utiliza lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de cuerpo y rostro) para transmitir información en el desempeño de sus funciones.					



ANEXO 1

Procedimiento de la Baremación

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones.

(No se realiza la Baremación a cada pregunta)

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Siempre	4
Casi siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Variables	Promedio	Interpretación
Cultura organizacional	1.00 – 1.80	Totalmente inadecuado
	1.81 – 2.60	Inadecuado
	2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
	3.41 – 4.20	Adecuado
	4.21 – 5.00	Totalmente adecuado

ANEXO 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CANCHIS

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN HISTORIA

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
P1	Realizan difusión entre los colaboradores sobre las historias (desarrollo, evolución) suscitadas dentro de la municipalidad provincial de Canchis.	<i>f</i> 27	56	73	23	10	189
		% 14.3%	29.6%	38.6%	12.2%	5.3%	100%
P2	Dentro de la institución se otorga distinciones, reconocimientos, premios a los colaboradores que sobresalen en su desempeño laboral.	<i>f</i> 40	40	78	27	4	189
		% 21.2%	21.2%	41.3%	14.3%	2.1%	100%
P3	Los colaboradores se sienten identificados con su centro de labor por el desempeño realizado.	<i>f</i> 16	42	86	38	7	189
		% 8.5%	22.2%	45.5%	20.1%	3.7%	100%
P4	En el tiempo transcurrido se sigue manteniendo las tradiciones dentro de su centro laboral.	<i>f</i> 12	42	84	37	14	189
		% 6.3%	22.2%	44.4%	19.6%	7.4%	100%
P5	Realizan constantes charlas, conversaciones acerca de los hechos históricos trascendentes que corresponde a su institución.	<i>f</i> 14	54	81	29	11	189
		% 7.4%	28.6%	42.9%	15.3%	5.8%	100%
P6	Se comparte las anécdotas laborales dentro de la institución.	<i>f</i> 15	40	87	33	14	189
		% 7.9%	21.2%	46.0%	17.5%	7.4%	100%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN RITUALES

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
P7	Los rumores que se den dentro de su centro laboral son tomados en cuenta para el desarrollo de sus funciones.	<i>f</i>	11	53	79	38	8	189
		%	5.8%	28.0%	41.8%	20.1%	4.2%	100%
P8	Los colaboradores de la municipalidad perciben conceptos positivos de la labor realizada por parte de los ciudadanos.	<i>f</i>	18	42	91	26	12	189
		%	9.5%	22.2%	48.1%	13.8%	6.3%	100%
P9	Es apropiado las alegaciones, predicciones sobre el comportamiento entre los colaboradores según su estatus social	<i>f</i>	18	38	89	32	12	189
		%	9.5%	20.1%	47.1%	16.9%	6.3%	100%
P10	Las percepciones, atribuciones entre colaboradores repercuten en la forma en que se comportan en su centro laboral.	<i>f</i>	14	50	77	37	11	189
		%	7.4%	26.5%	40.7%	19.6%	5.8%	100%
P11	En la institución, en ocasiones, los colaboradores confraternizan con los compañeros.	<i>f</i>	12	31	96	39	11	189
		%	6.3%	16.4%	50.8%	20.6%	5.8%	100%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN SÍMBOLOS MATERIALES

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
P12	Las áreas de trabajo cuentan con espacio suficiente para el desempeño de sus funciones.	<i>f</i>	19	34	75	38	23	189
		%	10.1%	18.0%	39.7%	20.1%	12.2%	100%
P13	Los equipos con los que trabaja son óptimos para su desarrollo de sus funciones.	<i>f</i>	13	38	83	39	16	189
		%	6.9%	20.1%	43.9%	20.6%	8.5%	100%
P14	La distribución de los puestos de trabajo en su institución está bien establecida.	<i>f</i>	16	38	83	34	18	189
		%	8.5%	20.1%	43.9%	18.0%	9.5%	100%
P15	Es suficiente los materiales de oficina asignados para el cumplimiento de sus funciones	<i>f</i>	8	42	87	28	24	189
		%	4.2%	22.2%	46.0%	14.8%	12.7%	100%
P16	Es adecuado el mobiliario asignado para el desempeño de sus funciones	<i>f</i>	19	38	78	35	19	189
		%	10.1%	20.1%	41.3%	18.5%	10.1%	100%



PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN LENGUAJE

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
P17	La comunicación entre los colaboradores es de manera comprensible (clara, fluida) en su centro laboral.	<i>f</i>	7	30	81	57	14	189
		%	3.7%	15.9%	42.9%	30.2%	7.4%	100%
P18	Los colaboradores usan un lenguaje adecuado que responde a la normatividad institucional	<i>f</i>	2	26	89	54	18	189
		%	1.1%	13.8%	47.1%	28.6%	9.5%	100%
P19	Se hace uso de palabras y expresiones de forma particular para comunicarse con su grupo de trabajo.	<i>f</i>	18	29	80	46	16	189
		%	9.5%	15.3%	42.3%	24.3%	8.5%	100%
P20	Utiliza términos (guiños, emoticos, abreviaturas) en la comunicación con sus compañeros de trabajo	<i>f</i>	30	34	77	33	15	189
		%	15.9%	18.0%	40.7%	17.5%	7.9%	100%
P21	Comprende usted la terminología técnica utilizada en documentos formales.	<i>f</i>	5	19	90	50	25	189
		%	2.6%	10.1%	47.6%	26.5%	13.2%	100%
P22	Se utiliza lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de cuerpo y rostro) para transmitir información en el desempeño de sus funciones.	<i>f</i>	13	19	73	58	26	189
		%	6.9%	10.1%	38.6%	30.7%	13.8%	100%