

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO**

CUSCO, 2017

Tesis presentada por:
Br. JOSÉ LUIS ZAVALETA MIRANDA

Para optar al grado académico de maestro en
Administración con Mención en Gestión
Pública y Desarrollo Empresarial

ASESOR:
Mgt. JORGE LUIS DIAZ UGARTE

**CUSCO – PERÚ
2018**

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO, por darme la vida, su bendición y por iluminar mi camino personal y profesional.

A MIS PADRES, por todo el apoyo incondicional que me han brindado, por cada uno de sus consejos. Por enseñarme a luchar para cumplir cada una de mis metas.

A MI FAMILIA, por recibir comprensión y completo apoyo por parte de Evelyn Ysabel Salas Cavero y mis dos hijos Almendra y José Alejandro.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por brindarme salud, sabiduría y perseverancia para alcanzar una de las metas más importantes en mi vida. Por guiar mi camino siempre para bien y permitirme siempre seguir adelante.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Por haberme aceptado ser parte de ella, y abierto las puertas para poder estudiar una Carrera Profesional y un Posgrado, así como también a todos los docentes involucrados que me brindaron sus conocimientos y su apoyo.

PRESENTACIÓN

Señor director de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En concordancia con el cumplimiento de los requisitos exigidos en el Reglamento de la Escuela de Posgrado, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO CUSCO, 2017**, a fin de optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública y Desarrollo Empresarial.

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. De los resultados obtenidos nos permitirá proponer estrategias que pueden revertir o mejorar la cultura actual, y desarrollar las actividades diarias con más eficiencia y calidad.

Esta tesis está desarrollada de acuerdo al Plan de Tesis aprobado e inscrito cumpliendo todas las normas de investigación establecidas en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

José Luis Zavaleta Miranda

RESUMEN

Esta tesis, busca determinar los factores de la cultura organizacional que condicionan el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el centro de trabajo. Para esto, se formuló el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017? y el objetivo general es: Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. Para solucionar nuestra interrogante se formuló la hipótesis general: Existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. Se ha considerado el tipo de investigación aplicada y el nivel descriptivo – correlacional. El diseño de investigación es no experimental de corte transversal. La población de estudio está formada por 54 trabajadores y se llegó a las siguientes conclusiones: Para la hipótesis general existe un coeficiente de correlación Pearson $r = 0,603$ que demuestra una relación positiva moderada. La hipótesis específica primera demostró que las dimensiones de la cultura organizacional que predominan son las Normas y los Símbolos. La hipótesis específica segunda determinó que el nivel del desempeño laboral es regular y finalmente la hipótesis específica tercera permitirá mejorar la cultura organizacional y elevar el desempeño laboral.

ABSTRAC

This thesis seeks to determine the factors of organizational culture that condition the work performance of administrative workers in the workplace. For this, the following general problem was formulated: What is the relationship that exists between the organizational culture and the job performance of the administrative workers of the Regional Work Direction and Promotion of Employment Cusco, 2017? The general objective is: Determine the relationship that exists between the organizational culture and the job performance of the administrative workers of the Regional Work Direction and Promotion of Employment Cusco, 2017. To solve our question the general hypothesis was formulated: There is a correlation between the organizational culture and the job performance of the administrative workers of the Regional Work Direction and Promotion of Employment Cusco, 2017. The type of research is applied and level of research is descriptive - correlational. The design is non-experimental of cross section. The study population consists of 54 administrative workers and getting the following conclusions: For the general hypothesis there is a Pearson correlation coefficient $r = 0.603$, this shows that there is a moderate positive relationship. The first specific hypothesis it was demonstrated that the dimensions of the organizational culture that predominate are the Norms and the symbols. The second specific hypothesis determined that the level of work performance is regular and finally the third specific hypothesis will allow to improve the organizational culture and elevate the work performance.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre la **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO CUSCO, 2017”** se enmarca en el área de la administración de personal de las instituciones públicas en la ciudad del Cusco en donde, los trabajadores constituyen el factor fundamental para el desarrollo de las funciones administrativas de toda institución. Este estudio nos permitirá proponer lineamientos orientados a potenciar el desarrollo del personal y mejorar el rendimiento y la productividad laboral en la organización. Teniendo en consideración de acuerdo a Chiavenato (2007), que la cultura organizacional dentro de una organización está representada por las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros en el día a día y que es el reflejo de la mentalidad que predomina en la organización.

Asimismo, respecto al desempeño laboral menciona CEPAL (2005) como una combinación entre la eficiencia y la eficacia, refiriéndose a la primera como la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, mientras que la eficacia mide si los objetivos se están cumpliendo; además de la evaluación del desempeño presupuestario y la calidad en la prestación de los servicios públicos. A partir de estos conceptos el presente documento está organizado en cinco capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

El primer capítulo, se muestra el planteamiento del problema, la situación problemática de la investigación, se plantean los problemas del estudio, la justificación y también se formulan los objetivos del estudio y finalmente las delimitaciones de la investigación.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico conceptual, iniciando con los antecedentes de la investigación, seguido de las bases teóricas; asimismo, concepto de la cultura organizacional, la formación de la cultura organizacional, las características, la clasificación, elementos, tipos y las dimensiones de la cultura organizacional. De igual forma, conceptos de la variable desempeño laboral, la evaluación, los criterios de evaluación, los objetivos, las ventajas y beneficios de la evaluación del desempeño, los métodos, y las dimensiones del desempeño laboral; finalizando con la definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, se considera el planteamiento de las hipótesis, la identificación y operacionalización de las variables e indicadores de la investigación.

El cuarto capítulo, enfoca la metodología de la investigación iniciando con el ámbito de estudio, el tipo y nivel de la investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y el tamaño de la muestra; así como también las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis e interpretación de la información.

El quinto capítulo, presenta la descripción, resultados y discusión, comenzando con la caracterización de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, seguido del procesamiento, análisis e interpretación de los resultados, la prueba de hipótesis, la discusión de los resultados y los lineamientos y/o políticas para mejorar la cultura organizacional.

Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía utilizada en el estudio y los anexos pertinentes.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática.	1
1.2 Formulación del problema.	5
1.2.1 Problema general.	5
1.2.2 Problemas específicos.	5
1.3 Justificación de la investigación.	6
1.4 Objetivos de la investigación.	12
1.4.1 Objetivo general.	12
1.4.2 Objetivos específicos.	12
1.5 Delimitaciones.	12
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.1 Antecedentes de la investigación.	14

2.2 Bases teóricas.	33
2.2.1 Cultura organizacional.	33
2.2.1.1 Definición.	33
2.2.1.2 Formación de la cultura organizacional.	36
2.2.1.3 Características de la cultura organizacional.	37
2.2.1.4 Clasificación de la cultura organizacional.	40
2.2.1.5 Elementos de la cultura organizacional.	41
2.2.1.6 Tipos básicos de cultura organizacional.	44
2.2.1.7 Perfiles organizacionales.	49
2.2.1.8 Dimensiones de la cultura organizacional.	53
2.2.2 Desempeño laboral.	54
2.2.2.1 Definición.	54
2.2.2.2 Evaluación del desempeño.	56
2.2.2.3 Criterios de evaluación del desempeño laboral.	57
2.2.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño.	59
2.2.2.5 Ventajas de la evaluación del desempeño.	61
2.2.2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño.	63
2.2.2.7 Métodos de evaluación del desempeño.	66
2.2.2.8 Métodos de evaluación con base en el pasado.	69
2.2.2.9 Métodos de evaluación con base en el futuro.	74
2.2.2.10 Escala de medición del desempeño laboral.	77
2.2.2.11 Dimensiones del desempeño laboral.	79
2.3 Definición de términos.	80

CAPÍTULO III	103
HIPÓTESIS Y VARIABLES	103
3.1 Hipótesis.	103
3.1.1 Hipótesis general.	103
3.1.2 Hipótesis específicos.	103
3.2 Identificación de variables e indicadores.	104
3.3 Operacionalización de variables.	104
CAPÍTULO IV	105
METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN	105
4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica.	105
4.2 Tipo y nivel de investigación.	105
4.3 Unidad de análisis.	108
4.4 Población de estudio.	108
4.5 Tamaño de muestra de la investigación.	109
4.6 Técnica e instrumentos de recolección de información.	110
4.7 Técnicas de análisis e interpretación de la información.	111
CAPÍTULO V	112
DESCRIPCIÓN, RESULTADOS Y DISCUSIÓN	112
5.1 Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.	112
5.2 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.	122
5.2.1 Análisis de confiabilidad.	122
5.2.2 Características generales.	124
5.2.3 Variable cultura organizacional y sus dimensiones.	125
5.2.4 Variable desempeño laboral y sus dimensiones.	138

5.3 Prueba de hipótesis.	147
5.3.1 Correlación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.	149
5.3.2 Correlación entre las dimensiones de las variables cultura organizacional y desempeño laboral.	152
5.4 Discusión de los resultados.	156
5.5 Lineamientos y/o políticas para mejorar la cultura organizacional.	160
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	177
Matriz de consistencia.	178
Instrumentos de recolección de información.	179
Constancia de aplicación del instrumento.	181

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
CAPÍTULO II		
Tabla N° 1	Tabla de valoración del desempeño laboral.	78
CAPÍTULO III		
Tabla N° 2	Operacionalización de las variables.	104
Tabla N° 3	Distribución de trabajadores según su actividad.	108
CAPÍTULO IV		
Tabla N° 4	Distribución de trabajadores según tipo de contrato.	109
CAPÍTULO V		
Tabla N° 5	Análisis de confiabilidad.	122
Tabla N° 6	Alternativas de respuesta.	123
Tabla N° 7	Distribución de preguntas por dimensiones.	123
Tabla N° 8	Distribución de la muestra según características generales.	124
Tabla N° 9	Indicadores de la dimensión valores.	125
Tabla N° 10	Indicadores de la dimensión creencias.	127
Tabla N° 11	Indicadores de la dimensión clima organizacional.	129
Tabla N° 12	Indicadores de la dimensión normas.	131
Tabla N° 13	Indicadores de la dimensión símbolos.	133
Tabla N° 14	Indicadores de la dimensión filosofía.	135
Tabla N° 15	Dimensiones de la variable cultura organizacional.	136
Tabla N° 16	Indicadores de la dimensión eficacia laboral.	138
Tabla N° 17	Indicadores de la dimensión eficiencia laboral.	140
Tabla N° 18	Indicadores de la dimensión calidad de servicio.	142
Tabla N° 19	Indicadores de la dimensión economía laboral.	143

Tabla N° 20	Dimensiones de la variable desempeño laboral.	145
Tabla N° 21	Interpretación del coeficiente de Pearson.	150
Tabla N° 22	Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral.	150
Tabla N° 23	Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral.	152
Tabla N° 24	Propuesta para mejorar la cultura organizacional.	164
Tabla N° 25	Propuesta para mejorar el desempeño laboral.	165

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
CAPÍTULO III		
Figura N° 1	Relación entre variables del estudio.	107
CAPÍTULO IV		
Figura N° 2	Organigrama de la DRTPE Cusco.	121
CAPÍTULO V		
Figura N° 3	Indicadores de la dimensión valores.	127
Figura N° 4	Indicadores de la dimensión creencias.	129
Figura N° 5	Indicadores de la dimensión clima organizacional.	130
Figura N° 6	Indicadores de la dimensión normas.	132
Figura N° 7	Indicadores de la dimensión símbolos.	134
Figura N° 8	Indicadores de la dimensión filosofía.	136
Figura N° 9	Dimensiones de la variable cultura organizacional.	138
Figura N° 10	Indicadores de la dimensión eficacia laboral.	139
Figura N° 11	Indicadores de la dimensión eficiencia laboral.	141
Figura N° 12	Indicadores de la dimensión calidad de servicio.	143
Figura N° 13	Indicadores de la dimensión economía laboral.	144
Figura N° 14	Dimensiones de la variable desempeño laboral.	146

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo N° 1	Matriz de consistencia.	178
Anexo N° 2	Instrumentos de recolección de datos sobre desempeño laboral.	179
Anexo N° 3	Constancia de aplicación del instrumento.	181

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La economía global en la actualidad, implica que las organizaciones se adapten continuamente a cambios de tecnología, de organización, de comunicación y principalmente de buscar optimizar el talento humano y lo relacionado con el ambiente de trabajo institucional, a esto sumado el conjunto de creencias, costumbres, comportamientos y valores constituyen la cultura organizacional de cada institución que juega un papel fundamental para establecer un ambiente de confianza, permanencia y fidelidad en los trabajadores, y así cambiar nuestra forma de percibir nuestras actividades diarias y que se verá reflejado en el rendimiento en nuestras actividades laborales.

Para Weinert (1985), el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal. Asimismo, en las sociedades desarrolladas las personas llegan a dedicar aproximadamente un tercio del tiempo de sus vidas diarias al trabajo; es decir un empleado inicia su vida laboral y la realiza hasta que cesa sus funciones, donde gran parte de su vida se verá influenciada por las normas, creencias, costumbres, valores y procedimientos propios de la institución, así como la relación con los jefes y compañeros de trabajo afectando la motivación del grupo humano y el ambiente institucional.

Por esta razón, en los últimos años los países latinoamericanos se ha evidenciado algunos cambios para mejorar el bienestar laboral de sus integrantes poniendo mayor atención a la cultura organizacional teniendo en cuenta que factores físicos y motivacionales influye positiva o negativamente afectando las actividades dentro de las organizacionales. Sin embargo, las instituciones por lo general todavía se enfocan en el estudio organizacional desde una perspectiva interna, pensando erróneamente que la cultura organizacional sólo afecta a la organización. Por el contrario, el usuario percibe la cultura de la institución y esa apreciación puede afectar enormemente la confianza y la credibilidad de la población hacia las instituciones del Estado. En ese sentido, las organizaciones ya no priorizan únicamente los resultados económicos o niveles de productividad, ahora también se considera el desarrollo y la satisfacción del trabajador, lo que sumado a una buena gestión se obtendrá competitividad y mejor rendimiento de la organización.

En el Perú, sin embargo muchas organizaciones e instituciones principalmente gubernamentales no le dan el debido interés a este tema, priorizando únicamente la productividad individual y sus resultados, sin considerar la cultura participativa y colaborativa entre los integrantes para lograr un desarrollo compartido de la institución y del empleado.

Todos estos aspectos crean un nivel de insatisfacción física y emocional en el empleado o dicho de otra forma provocan un cambio en el comportamiento del trabajador respecto al desempeño en sus actividades profesionales. Siendo la dirección de una institución quien

influye de forma positiva o de forma negativa en el ambiente laboral y en las relaciones entre empleados, puesto que un buen clima en una oficina es la mejor herramienta para obtener mejores resultados (Garcia, 2008).

En la región Cusco, en los últimos años y en la actualidad las instituciones del Estado vienen afrontando graves problemas de corrupción referidas a una serie de actos inapropiados contra los recursos públicos particularmente dentro del Gobierno Regional del Cusco. Todo ello afecta enormemente la imagen de las instituciones gubernamentales y aumenta la desconfianza hacia nuestras autoridades. A esto, se le suma la ya deteriorada personalidad de nuestras instituciones por los engorrosos procedimientos burocráticos, además de la pésima atención al usuario mostrando la ineficiente cultura dentro de las organizaciones del Estado y exponiendo que una de las debilidades de las instituciones públicas es no contar con procedimientos para mejorar la cultura organizacional para obtener mayor productividad con calidad de servicio y como consecuencia brindar satisfacción al usuario.

Por ello, tanto la cultura organizacional y el desempeño laboral son dos factores de gran importancia dentro de una organización y se hace ineludible la investigación de la cultura organizacional como un aspecto central en el contexto social de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad del Cusco. Además, analizar el desempeño laboral de los trabajadores y las razones de su determinada productividad y, si es posible mejorar o corregirla con el fin que este

documento pueda ser la base para la elaboración de nuevos estudios que busquen la mejora continua de las instituciones públicas.

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad del Cusco es la institución pública rectora de la administración del trabajo y la promoción del empleo teniendo como función primordial velar por el cumplimiento de las normas legales y la mejora de las condiciones laborales y está conformado por funcionarios y personal administrativo (nombrados y contratados), que se encargan de los procesos internos, asesoría al usuario y la correcta administración de los recursos; y para alcanzar los objetivos institucionales se mantiene una organización basada en niveles de conducta grupal de que responden a la sociedad, la familia y el entorno laboral y como resultado se obtiene la buena o mala marcha en las actividades internas reflejadas en el ambiente de trabajo que se muestra al usuario y población en general.

La presente investigación tiene como objetivo central conocer la relación existente entre la cultura organizacional respecto al desempeño laboral de los trabajadores y la importancia de los resultados, demostrará si la cultura existente afecta el bienestar del personal en todos los niveles y si se desea corregir los procesos para ser más eficientes es necesario que entre los trabajadores de las diferentes áreas que conforman la institución exista una cultura organizacional positiva y por consecuencia existirá mejor desempeño laboral y desarrollo de la organización. Si se percibe que no existe una buena cultura de trabajo como se desea, es

posible causal que los directivos, administradores y trabajadores no se involucran en este proceso por igual.

Es así que, se hace necesario disponer de información adecuada sobre lineamientos y/o políticas que contengan aspectos relacionados para mejorar la cultura organizacional dentro de las instituciones y que permitan evaluar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y con los resultados obtenidos en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, servir de herramienta base para el estudio en otras instituciones de similares características.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?

- c) ¿Qué lineamientos de la cultura organizacional permitirán mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Este trabajo de investigación se realiza por la necesidad de conocer la cultura organizacional existente y en qué medida afecta el nivel de eficiencia en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) del Cusco, además de la gran importancia principalmente para las instituciones públicas y privadas sobre el tema, puesto que los empleados para desempeñar sus funciones de manera eficiente necesitan coexistir en un ambiente físico y emocional adecuado.

Asimismo, la importancia de la investigación en vista que en la actualidad gran cantidad de personas pasan más tiempo en el trabajo que en sus hogares, convirtiéndose prácticamente el trabajo en el segundo hogar de las personas; por ello, es importante mantener buen estado de ánimo en los empleados y un buen entorno laboral, pero sobre todo, estimular las labores que se deben realizar a diario, de lo contrario se acrecentará el desgaste físico y emocional.

Podemos mencionar que actualmente en el Perú se observa que se van produciendo una serie de cambios a un ritmo cada vez más veloz, donde las instituciones públicas son las más rezagadas en estos cambios, siendo necesario que se impulse en el aspecto laboral las mejoras al respecto, para así poder lograr el beneficio de muchos trabajadores que hoy en día se encuentran laborando en instituciones del Estado.

Por lo tanto, el propósito del estudio es investigar los niveles y características de las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, identificando las principales variables de la cultura actual que influyen en el desempeño profesional, diagnosticar el ambiente laboral o la interrelación entre los empleados y determinar el nivel del desempeño de los trabajadores, con la finalidad de intentar una interpretación de estas variables y de esta manera dar información que sea válida para proponer y diseñar lineamientos para mejorar la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores, y desarrollar mejores actitudes respecto a la calidad de sus actividades.

En este sentido, este estudio se centra en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, que es un organismo desconcentrado del Gobierno Regional del Cusco, siendo de gran importancia puesto esta institución está encargada y es responsable de ejecutar, orientar, supervisar y evaluar las acciones que en materia de trabajo y promoción del empleo se refiere.

Proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral no sólo permitirá proponer soluciones para la DRTPE del Cusco sino también servir como base y/o modelo para otras instituciones públicas; buscando mejorar las actividades desarrolladas por el trabajador y las relaciones interpersonales para llevar a un buen ambiente laboral y potencializar la capacidad laboral del trabajador, en consecuencia, se beneficiaría también la ciudadanía al recibir un mejor servicio y además del desarrollo de las instituciones del Estado.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación sobre la **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO CUSCO, 2017**, se desarrolla con el propósito de contribuir al conocimiento existente sobre la cultura organizacional dentro de organizaciones gubernamentales, como factor de evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos, y obtener resultados de este estudio para suministrar una propuesta que pueda ser incorporada como conocimiento en instituciones de similar organización, puesto que se estaría demostrando que la cultura organizacional existente influye o no en el desempeño laboral de los trabajadores.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones: Ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización.

Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otros modos parecerían confusos. Quizá más que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes de los individuos más productivos y creativos. Gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir (Davis y Newstrom, 2000).

En este sentido, actualmente las empresas desarrollan procesos para mejorar la calidad vivencial del recurso humano dentro de la organización, para poder afrontar los retos institucionales. Dentro de este contexto el aspecto físico y emocional institucional toma cada vez más importancia y se convierten en instrumentos claves para elevar el rendimiento laboral en las organizaciones.

En consecuencia, es de gran importancia conocer las razones que estimulan a un individuo, y conocer a profundidad las características de la cultura organizacional existente y otros aspectos involucrados con el desempeño del trabajador. Por tanto, los resultados obtenidos podrán ser de utilidad para los directores y podrán dirigir métodos de

convivencia a fin de que la institución funcione de mejor manera y los trabajadores se sientan más satisfechos.

Por esta razón, la importancia de la presente investigación sobre la cultura organizacional en las instituciones sobre todo las públicas, puesto que si son bien direccionadas puede ser una alternativa de solución de conflictos dentro de la organización, elevar el rendimiento laboral, mejorar el compañerismo, elevar el interés por el trabajo entre otros que influyen en el ámbito laboral.

1.3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente documento contiene el análisis sobre la **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO CUSCO, 2017**, que busca analizar la dinámica organizacional respecto a factores físicos y emocionales dentro de la institución y su influencia con el rendimiento profesional del trabajador en sus actividades dentro del centro de labor que se verá reflejado en la calidad de atención brindada a los usuarios.

En cuanto a su utilidad metodológica, es de trascendental importancia porque se introduce una herramienta, que podrá ser aplicada en todas las instituciones de similar estructura organizacional y que carece de una cultura organizacional positiva. Con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario para este trabajo de investigación, se podrá trabajar con técnicas y programas internos para mejorar la armonía

interna de convivencia y en consecuencia mejorar el desempeño laboral, una vez que se demuestre su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otras instituciones públicas y privadas, así mismo serán base para el inicio de otros estudios de investigación.

De igual forma, se busca que el trabajador tenga una existencia laboral con respeto, consideración y aceptación. Los cambios positivos obtenidos serán de gran importancia social, por cuanto los trabajadores son la base de cualquier institución en la sociedad y es necesario que puedan sentirse seguros y motivados para superar cualquier inconveniente que se presente.

Este trabajo tiene implicancias prácticas y reales, cuyo conocimiento nos permitirá conocer de mejor forma la convivencia institucional y la interrelación entre directores, trabajadores nombrados y contratados.

Finalmente, en base al conocimiento obtenido y del resultado del análisis de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, como muestra de las organizaciones del Estado y puedan tomar medidas y presentar alternativas para mejorar la situación en que se desenvuelven actualmente las instituciones regionales, provinciales y locales en la región del Cusco.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.
- b) Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.
- c) Proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) Delimitación espacial

El ámbito donde se desarrolló el estudio fue en la región de Cusco y

la muestra objeto de estudio es el personal administrativo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco:

- Institución: Dirección Regional de Trabajo y P.E. del Cusco
- Provincia: Cusco, Canchis y La Convención.
- Región: Cusco

b) Delimitación temporal

Como periodo de investigación para el presente estudio se consideró desde el mes de enero a diciembre del año 2017, esto debido a que el trabajo de investigación cuenta con información y datos del personal administrativo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, que fueron aplicados mediante los instrumentos en el lapso del año 2017.

c) Delimitación teórica

El trabajo de investigación fue sustentado teóricamente en base a fundamentos teóricos sobre cultura organizacional, tomando como modelo lo propuesto por Pricewaterhouse Coopers (1996) en su libro *The Paradox Principles – Culture and performance*. Asimismo, se enmarcó el desarrollo del estudio en los fundamentos de CEPAL respecto al desempeño laboral desarrollado en su estudio: *Indicadores de Desempeño en el Sector Público* (2005).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL

a) **Manosalvas Ortiz** (2015), quien presentó la tesis, con el tema: “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A. ubicada en la ciudad de Quito, año 2015” para optar el título de Magister en Gestión Empresarial, en el Área Administrativa de la Universidad Particular de Loja de la Ciudad de Quito – Ecuador. El objetivo principal fue realizar un análisis de la cultura organizacional en la empresa SALUMED S.A. para determinar el nivel de incidencia en el desempleo laboral, en base a la evaluación de las condiciones que enmarca en el clima organizacional. La metodología fue de carácter cuantitativo – cualitativo usando un método de investigación deductivo orientada a los colaboradores administrativos y financieros, técnicos y vendedores. La población de estudio está conformada por 20 empleados y se llegó a las siguientes conclusiones:

- Una vez finalizada la investigación, en función a los resultados obtenidos, es claro que SALUMED S.A. presenta factores de satisfacción que influye en los empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integral de la compañía,

los cuales deben ser reforzados por el bien común de todos los involucrados.

- Los indicadores que más inciden en la cultura organizacional, son la división del trabajo, comunicación y relación con los compañeros, liderazgo, desarrollo y entrenamiento personal y remuneración; generando un bajo nivel de desempeño en las funciones asignadas en SALUMED S.A.
- La presente propuesta, está orientada a mejorar el desempeño laboral de los empleados de SALUMED S.A. la misma que está conformada por programas de motivación e incentivos, que permitan estimular e integrar al personal en todas las áreas de trabajo, programas de capacitación para alentar el desarrollo profesional, y programas de evaluación de desempeño y retroalimentación para la mejora continua, contribuyendo así al desarrollo de una cultura y clima organizacional.
- Evaluar el desempeño a través de la satisfacción laboral resulta de interés para la empresa, la misma que tiene como misión esencial ofrecer un servicio personalizado con calidad y calidez, que cubra plenamente las necesidades específicas de todos los clientes, a través de estándares altos de tecnología, garantía y respaldo, por lo que, al ser una empresa que se orienta hacia sus clientes, debe encaminar todos los esfuerzos al talento humano ya que es el principal activo con el que cuenta la empresa.
- Se concluye que la cultura organizacional que existe dentro de la compañía SALUMED influye directamente en el comportamiento de

sus empleados, ya que los mismos no sienten el compromiso total para desarrollar las funciones asignadas por la gerencia, por lo tanto se plantean programas, que involucren a los empleados y de esta manera, poder alcanzar los objetivos de la empresa.

b) Figueroa Monterroso (2015), quien realizó un estudio, con el tema: “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”, para obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial, en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala. El objetivo principal fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. Para alcanzar su objetivo utilizó el instrumento para medir Cultura Organizacional: Presentado por Olmos y Socha (2006) el cual cuenta con 18 reactivos, con una escala de 1 – 5 donde 1 es nunca y 5 es siempre. La población de estudio fue aplicado a 47 trabajadores de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 18 a en adelante, con una antigüedad laboral comprendida en un rango de 1 año a más años y se llegó a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño

laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.

- La única diferencia estadísticamente significativa se encuentra entre la filosofía de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los empleados, lo cual indica que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados.
- El elemento predominante dentro de la cultura organizacional en la institución son las “Normas”, lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, también influyen las “Creencias”, las cuales son manifestadas al momento en que los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar, reconociendo que su labor es muy bien remunerada y es necesario contar con una influencia interna o externa para laborar en la institución. Otro elemento influyente dentro de esta cultura es el “Clima”, mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo.

c) **Rosendo, Desiree** (2012), quien presentó el trabajo de investigación con el tema: “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Banco Central de Venezuela, subsele Maracaibo, 2012” esta tesis se realizó para obtener el título de Magister en Gerencia Pública, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la

Universidad del Zulia, Venezuela. El objetivo principal fue analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo. La metodología fue de carácter descriptiva correlacional, por cuanto estableció la posible vinculación de las variables dentro del contexto organizacional y el diseño de esta investigación se realizó bajo un enfoque no experimental. La población de estudio estuvo representada por 236 trabajadores del Banco Central de Venezuela, subsede Maracaibo y llegando a las siguientes conclusiones:

- Se identificó la cultura organizacional del Banco Central de Venezuela, encontrándose que es favorable la percepción de los aspectos relacionados con la estructura la cual califican como sencilla, que facilita la interrelación entre los trabajadores, así como posibilita la implantación de la cultura organizacional. Respecto a los valores, los resultados muestran una tendencia favorable, indicando existencia y conocimiento de los mismos, los cuales son además compartidos. En cuanto a las normativas, existen normativas claras, son conocidas y contribuyen con el desarrollo de la cultura organizacional. Los símbolos, fueron también favorables, denotando que los conocen por incentivo de la institución y se identifican con ellos. Las ceremonias obtuvo una tendencia favorable, por cuanto los eventos resaltan la cultura organizacional, y contribuyen a consolidar una cultura compartida. En relación a los tipos de cultura, se obtuvo que fue favorable la cultura constructiva, por cuanto el BCV estimula a los empleados para que participen en los proyectos,

estimula la realización personal del trabajador y la norma prevaleciente se centra en la búsqueda de la excelencia; lo cual favorece el tipo de cultura prevaleciente. Por consiguiente, se establece que la cultura organizacional del BCV es favorable a los objetivos trazados, por cuanto se cuenta con un conjunto de elementos inclinados a beneficiar al personal y la dinámica de la organización, así como una cultura que favorece la participación activa del personal que labora en esta institución financiera.

- Se describió el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Central de Venezuela, observándose que es alto el nivel en el cual se promueve el conocimiento del trabajo, existiendo formación y entrenamiento. De igual forma, se obtuvo que es alto el nivel de producción, orientándose a lograr las metas sin sacrificar la calidad, en busca de un resultado sea excelente. Fue alto el nivel de responsabilidad, cumpliéndose con las asignaciones del cargo para obtener los resultados deseados. La capacidad de liderazgo también fue alta por cuanto han sido formados en las competencias de liderazgo, el nivel supervisorio conduce hacia las metas establecidas en la organización. Asimismo, fue alto el nivel de identidad laboral, lo cual implica que el personal demuestra identificación con las actividades asignadas, así como objetivos organizacionales. Respecto al nivel del desempeño laboral, se obtuvo que fue alto el nivel de desempeño laboral destacado por su calidad, espíritu de colaboración e innovación en los puestos de trabajo; todo lo cual favorece el logro de las metas establecidas. De igual manera fue alto

el nivel de competencia mostrando conocimientos suficientes en sus labores, y mantiene sólo las relaciones interpersonales necesarias para ejecutar sus labores. Respecto al desempeño laboral en general, los resultados son favorables, se muestra un alto nivel de rendimiento y actuación, mostrando las competencias y la orientación hacia el logro de las metas, necesario para alcanzar un desempeño laboral productivo.

- Se explicó la asociación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo, encontrándose un coeficiente de correlación ($r=0.557$), que indica que es positiva, moderada y significativa ($p=0.01$), lo cual indica que ambas variables se afectan mutuamente en nivel moderado.

d) Paredes Andachi (2015), quien elaboró la tesis con el tema: “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Vaud Confecciones” para optar el título de Psicóloga Industrial de la Facultad de Ciencias Psicológicas - Carrera Profesional de Psicología Industrial en la Universidad Central del Ecuador. El objetivo principal fue determinar si la cultura organizacional actual influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Vaud Confecciones. Para el estudio la metodología utilizada fue una investigación correlacional, de diseño transaccional, el método utilizado es descriptivo, correlacional, inductivo – deductivo y estadístico. La población de estudio fue el total

de trabajadores que suman 22 personas entre el personal operativo y administrativo y se llegó a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional es una variable importante dentro de la empresa y aun cuando es intangible se puede percibir que los factores unos más o menos de la cultura de esta institución, tienen relación con en el desempeño de los trabajadores y pueden estar favoreciendo o perjudicando.
- Según los resultados generales de la variable cultura organizacional tiene el mayor porcentaje en la media, esto indica que es bueno pero no quiere decir que sea lo adecuado, ya que este puede pasar de bueno a muy bueno o de bueno a regular, hay que trabajar en ello para subir el nivel.
- Los 5 factores medidos de la variable cultura organizacional se encuentran en la media con porcentajes desde el 50% hasta el 90% de todo el personal, pero los de mayor relevancia son el factor comunicación con un 90%, toma de decisiones con un 75% y actitud al cambio con un 70%, lo cual indica que estos factores de la cultura de una manera u otra están afectando el desempeño laboral.
- La cultura organizacional que se percibe en los trabajadores analizados en términos globales dentro de la escala del Test de Wens, nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de recursos humanos. Por ejemplo, los procesos de, toma de decisiones, actitud al cambio y sistemas de comunicación, ya que son factores importantes para un buen ambiente laboral y por ende un mayor desempeño.

- De acuerdo al análisis del desempeño laboral los factores relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orientación de resultados y organización se encuentran en un nivel alto es decir que es muy bueno y satisfactorio ya que contribuye al cumplimiento de objetivos, se recomienda mantenerlos e intentar llegar a un nivel de excelencia.

2.1.2 A NIVEL NACIONAL

a) De la Torre y Themme-Afan (2016), quienes presentaron una tesis con el tema: "Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú – 2016" para optar el título profesional de Licenciado en International Business, de la facultad de Ciencias Empresariales en la Carrera de International Business en la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo principal fue analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú. La metodología fue de tipo descriptiva correlacional con diseño de corte transversal. La población de estudio para la investigación fue de 42 empleados de la oficina de desarrollo técnico, llegando a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y que al mejorar la cultura

organizacional se verán cambios positivos en el desempeño laboral de los trabajadores.

- Los Valores de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al fortalecer los Valores institucionales se verán cambios positivos en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Las Creencias de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar la Imagen institucional se verán cambios positivos en el desempeño laboral de los trabajadores.
- El Clima Laboral de la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar el Clima Laboral se evidenciarán cambios favorables en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.
- Las Normas institucionales de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual el establecimiento de Normas institucionales que sean claras y orientadas a la mejora de trabajo en equipo producirá cambios favorables en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Los Símbolos institucionales de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los

trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual las mejoras de la asociación de los símbolos institucionales provocaran mejoras en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

- La Filosofía institucional de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual el establecimiento de una Filosofía de trabajo que esté acorde a los objetivos y lineamientos de la empresa ayudaran a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

b) Hernández Díaz (2016), quien elaboró el estudio con el tema: “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp – Chiclayo” esta investigación se realizó para optar el título profesional de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, Perú. El objetivo principal fue terminar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Referente al grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp, se determinó una correlación de 0.984.
- Con respecto al análisis de la cultura organizacional en el área de cirugía del Hospital I Naylamp se concluye que existe una cultura de mercado predominante. La cultura de mercado se caracteriza por

tener un alto nivel de atención a los detalles, el 80% de los encuestados están de acuerdo en que su área de trabajo se muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle. También se caracteriza por tener un alto nivel de orientación a las personas, el 70% de los encuestados están de acuerdo.

- En lo que corresponde al nivel de desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. El nivel de desempeño laboral presenta un nivel alto debido a que el 75% de los pacientes encuestados manifiestan estar de acuerdo en que el desempeño del personal del área de cirugía es bueno, el desempeño del área se logra por el trabajo en equipo y liderazgo de los trabajadores.

c) Luque Coaquira y Morales Cama (2015), quienes presentaron la tesis con el tema: “La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el instituto nacional penitenciario de la oficina regional Sur Arequipa, 2015”, se realizó para obtener el título profesional de licenciadas en Ciencias de la Comunicación, de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El objetivo principal fue describir la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa. Para alcanzar su objetivo el estudio es una investigación de uso del método básico. La población de estudio fue 57 personas del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario. Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Según la investigación realizada al INPE – ORSA, los fundamentos que inciden en el desempeño laboral son la misión, visión y valores institucionales. Teniendo como base fundamental reincorporar el penado a la sociedad positivamente, contribuyendo con la seguridad y la paz social.
- Teniendo en cuenta el resultado de la investigación se llegó a la conclusión que el tipo de cultura que practica el personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la ORSA es la cultura burocrática, deduciendo que en el INPE, se valora la formalización y el cumplimiento de reglas que rigen la institución, y que podemos reconocer que el desempeño laboral se lleva de forma laboral.
- A través de la investigación se ha podido identificar que el INPE transmite su cultura organizacional principalmente a través de los símbolos materiales, siendo este uno de los ejes fundamentales que resalta su identidad.
- Los factores que intervienen en la cultura organizacional del personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa, son los símbolos materiales, como el uniforme, la estructura y mobiliaria; los cuales representan a los factores tangibles.

d) **Llanos Fernández** (2013), quien presentó la tesis, con el tema: “Influencia de los factores de la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del centro médico especializado ESSALUD Casa Grande – distrito de Casa Grande, 2013”, realizada para obtener el título profesional de Licenciada en Trabajo Social, en la Facultad de Ciencias

Sociales de la Universidad Nacional de Trujillo. El objetivo principal es analizar la influencia de los factores de la cultura organizacional tales como: el énfasis en el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro Médico Especializado – ESSALUD Casa Grande, 2011. Se realizó mediante el método de investigación Inductivo – Deductivo, método histórico – comparativo y método etnográfico y estadístico. Para alcanzar su objetivo el estudio es una investigación de uso del método básico. El tamaño de muestra fue de 34 personas del Centro Médico, llegando a las siguientes conclusiones:

- El tipo de cultura que se da en el Centro Médico Especializado ESSALUD Casa Grande, es la cultura del Clan, esta se manifiesta de diversas maneras dentro de la dinámica institucional y el comportamiento mismo de sus trabajadores. El 82% de los trabajadores reconocen que en la institución no solo está presente el trabajo sino también a la sociabilización entre ellos, ya que tratan de fortalecer sus lazos como compañeros de trabajo, realizando actividades como reuniones sociales fuera de la institución, participación de eventos deportivos, celebración de cumpleaños, etc. Si bien no todos los comportamientos son enseñados, la mayoría de ellos son aprendidos, en donde cada uno de ellos llegan adaptarse a la forma de trabajo y a la imagen que proyecta la institución.
- El personal del Centro Médico Especializado, pone énfasis en el trabajo en equipo, el 87.5% del personal médico, el 89% del

personal asistencial y el 75% del personal administrativo consideran que el trabajo en equipo es importante para alcanzar los objetivos y metas institucionales, porque gracias a la distribución de tareas, el apoyo, la comunicación y el conocimiento de sus funciones y responsabilidades les permite tener un mejor desempeño laboral.

- Cada equipo de trabajo tiene sus propias formas de comunicación entre ellos debido a las diferentes formas de ritmo de trabajo, sin embargo los trabajadores tienen una visión clara de su trabajo, existe una distribución del trabajo según sus funciones propias a su profesión, formación, conocimiento y la destreza que han ido adquiriendo con el paso del tiempo lo cual ayuda a que el personal se desempeñe adecuadamente en el área que se encuentra inserto.

2.1.3 A NIVEL LOCAL

- a) Fernández Jara y Velarde Acurio (2015)**, quienes elaboraron el estudio con el tema: “Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa Brain Systems S.R.Ltda. – 2015” y se realizó para obtener el título de Licenciadas en Administración en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El objetivo principal fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Empresa Brain Systems S.R.Ltda – 2015. Esta investigación es de tipo correlacional, el método que se aplicó fue inductivo y el diseño fue no experimental y transversal. La población de

estudio está conformada por 26 miembros, 25 colaboradores y un gerente general, llegando a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa Brain Systems S.R.Ltda tienen una relación **positiva moderada** con un coeficiente de correlación $r = 0,617$ según escala de correlación de Karl Pearson, lo que significa que la cultura organizacional ejerce influencia sobre el desempeño laboral. Siendo la imparcialidad y la camarería las dimensiones de la cultura organizacional con mayor influencia directa en el desempeño laboral; esto está respaldado por la apreciación de los colaboradores quienes perciben la cultura organizacional y desempeño laboral como buenos con una inclinación a la excelencia en ambos casos donde la cultura organizacional tiene mayor tendencia.
- La cultura organizacional en la empresa Brain Systems SRLtda, tiene un nivel alto representado por el 62% de los colaboradores que le da esta calificación con una fuerte tendencia a la excelencia de 23%, donde se aprecia que las dimensiones más representativas con tendencia a la excelencia con un 88% con la camaradería y la imparcialidad, seguido de la dimensión credibilidad (87%) y orgullo (81%), siendo la dimensión respeto (79%) la de menor influencia.
- El desempeño laboral en la empresa Brain Systems SRLtda esta percibido como bueno tal como lo demuestra el 67% de los colaboradores que tienen esa apreciación con una tendencia a la excelencia de 18%, donde se observa que las dimensiones con más influencias tomando en cuenta la tendencia a la excelencia son la

capacidad laboral con un 69% que tiene a los indicadores competencias y habilidades con el mismo porcentaje de influencia, seguido muy cerca de la dimensión disposición laboral (68%) y con menor influencia la dimensión recurso laboral (65%).

- La falta de un jefe de personal crea una deficiencia en la gestión del talento humano y genera vacíos que no pueden ser suplidos por el Gerente General lo cual incrementa la rotación del personal.

b) Pacco Chalco y Polo Álvarez (2015), quienes realizaron la tesis con el tema: “Cultura organizacional y productividad del personal del área de negocio de Compartamos Financiera S.A. Agencia Cusco – 2015”, para optar el título profesional de Licenciadas en Administración en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El objetivo principal fue conocer la relación entre la cultura organizacional y la productividad del personal. Esta investigación es de tipo descriptivo - correlacional mientras que el diseño empleado fue no experimental transeccional o transversal y el método analítico deductivo. La población de estudio está conformada por 34 colaboradores miembros, 25 colaboradores pertenecientes al Área de Negocio de Compartamos Financiera S.A. Agencia Cusco, llegando a las siguientes conclusiones:

- El estudio determinó que existe una relación positiva muy fuerte entre la cultura organizacional y la productividad del personal Área de Negocio Grupal e Individual de Compartamos Financiera S.A. Agencia Cusco, con un coeficiente de correlación $r = 0,992$ según la

escala de correlación de Karl Pearson, lo cual significa que la cultura organizacional ejerce influencia sobre la productividad del personal.

- En la investigación se observó que la cultura organizacional del Área de Negocio Grupal e Individual de Compartamos Financiera S.A. Agencia Cusco, obtuvo calificación 3.720, lo que indica que el nivel en el que se encuentra es ligeramente fuerte; para el estudio de la cultura organizacional se tomó en cuenta tres aspectos: Artefactos, Valores y Supuestos Básicos de los cuales el que mejor desarrollado según la percepción de los trabajadores es el Artefacto (parte visible de la organización) y los aspectos en los que no se pone mucho énfasis y cuidado es en los Valores (lineamientos que regulan la conducta del trabajador) y Supuestos Básicos (percepción del trabajador sobre la organización).
- La productividad del personal del Área de Negocio Grupal e Individual de Compartamos Financiera S.A. Agencia Cusco es relativamente baja, esto se demuestra con el resultado obtenido de 0.27, lo que indica que el factor Eficacia (relación de la producción lograda con las metas de producción) que interviene en la productividad se encuentran en un nivel bajo y a pesar de que el factor Eficiencia (adecuado uso de recursos programados) se encuentre en un nivel alto; influye en gran medida el factor eficacia, generando en la financiera una baja productividad.
- Los elementos culturales que influyen en gran medida a la productividad del personal del Área de Negocio Grupal e Individual de Compartamos Financiera S.A. Agencia Cusco son los Supuestos

Básicos (0.964) que se basan en la humanidad y su relación con el entorno y los Valores (0.961) que incluyen a la persona, servicio, responsabilidad, pasión, trabajo en equipo y rentabilidad; los cuales por no estar desarrollándose óptimamente representan una debilidad para la organización.

De los trabajos de investigación que anteceden, se demuestra que existe una relación directa entre las variables cultura organizacional y el desempeño laboral, pese a no encontrar estudios aplicados a trabajadores administrativos de alguna institución pública dentro de la región del Cusco, mucho menos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco. Por lo tanto, el trabajo de investigación ha tomado en cuenta la fundamentación de las variables cultura organizacional y el desempeño laboral, así como dimensiones e indicadores.

Consideramos, de suma importancia el análisis de esta problemática organizacional y a su vez poner a disposición esta información para ser utilizada como herramienta de trabajo en instituciones de similar constitución o para generar posteriores investigaciones y orientar acciones acordes a las necesidades actuales para mejorar la situación organizacional y el desempeño de las instituciones en la Región.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. DEFINICIÓN

Para Chiavenato (2007), la cultura organizacional es el modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la

parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. La comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles (Chiavenato, 2007).

La consultora Pricewaterhouse Coopers (1996), afirma que la cultura organizacional moldea los procesos y tomas de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. Además, señala que cuando cada individuo (de la organización) está conectado a través de un conjunto de valores, objetivos y creencias compartidas, la organización en su conjunto mejorará radicalmente su rendimiento. En cualquier organización el alto rendimiento deriva de los comportamientos y decisiones apropiadas por parte de sus componentes. La cultura determina esos comportamientos y esas decisiones.

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 cómo 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 con cómo perciben los miembros 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 de la organización en términos similares (Robbins y Coulter, 2010).

Según Carrion (2007), debemos entender lo que es cultura desde un punto de vista antropológico: "Cultura es ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad".

Continuando con Carrión (2007), menciona que la cultura es como el pegamento que une a un grupo humano. Todas las organizaciones tienen una cultura específica. Cuando un individuo entra a formar parte de un grupo, aprende su cultura a través de la experiencia y el uso de símbolos. La cultura rige el comportamiento de la persona y proporciona un sistema establecido de significados y de símbolos que utiliza para definir su mundo, expresar sus sentimientos, hacer juicios y guiar sus percepciones a lo largo del tiempo. En definitiva, la cultura se refleja en los valores, las normas, los mitos, los ritos, los héroes, el lenguaje, los símbolos, las creencias, los comportamientos y las formas de pensar (paradigmas) compartidos por los integrantes de la empresa, que además, tienden a perpetuarse en el tiempo.

2.2.1.2. FORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Carrion (2007), es importante señalar que la cultura se va creando a lo largo del tiempo a partir de una serie de factores que la van modelando. Estos factores pueden ser de tres tipos:

- **Factores externos:** La cultura del país, de la región, del sector (nivel de competencia, regulación, tipo de profesional dominante), y de las propias características profesionales de las personas que trabajan en la empresa (formación, experiencias laborales anteriores...)
- **Factores internos:** Los líderes y directivos (estilos de liderazgo, comunicación, valores y conductas), la propia estrategia, la estructura organizativa, las políticas, los recursos humanos (selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribución, relaciones con los trabajadores...), los sistemas de información, los movimientos sindicales, etc.
- **Factores históricos:** (se pueden considerar un subtipo de los factores internos). Los fundadores, las crisis, los héroes (individuos que han representado los más altos ideales de la organización), los mitos (narración dramática de sucesos imaginarios), etc.

Continuando con Carrion (2007), complementa que el proceso de socialización comienza en cuanto el nuevo miembro se incorpora al grupo, mediante un proceso de aprendizaje consciente e inconsciente y de interacción con otros, lo que permite que los individuos hagan suya la tradición cultural de la organización. La cultura también se transmite

mediante la observación (la escucha, la conversación, la interacción social, etc.) sistemática de las pautas de conducta que presentan el resto de miembros del grupo. Esto le permite al individuo tomar conciencia de lo que la cultura organizativa considera correcto e incorrecto, y en definitiva le permite incorporar las normas de conducta válidas para relacionarse y trabajar.

2.2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2007), la cultura organizacional presenta seis características principales:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- **Normas:** son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores predominantes:** son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- **Filosofía:** son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- **Reglas:** son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

- **Clima organizacional:** es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Por su parte, Robbins y Judge (2009), mencionan que las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y aceptación del riesgo:** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención al detalle:** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **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.
- **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.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- **Agresividad:** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo (Robbins y Judge, 2009).

2.2.1.4. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins y Coulter (2010), mencionan que todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados:

- **Culturas fuertes:** Las culturas fuertes, aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles. Cuantos más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura.
 - a) Valores ampliamente compartidos.
 - b) La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.
 - c) La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.
 - d) Los empleados se identifican totalmente con la cultura.
 - e) Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

- **Culturas débiles:** Las culturas débiles por el contrario no tienen influencia en el comportamiento del empleado y son más proclives al cambio y la rotación.
 - a) Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.

- b) La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
- c) Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
- d) Los empleados se identifican poco con la cultura.
- e) Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

2.2.1.5. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización y describe los elementos centrales como:

- **Elementos ocultos:** El autor considera que los supuestos o premisas, los valores y las normas sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de forma directa:
 - a) **Las premisas compartidas.-** son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentados y que consideran ciertos.
 - b) **Valores y normas.-** Los valores son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo. Se considera algunos valores centrales los siguientes:

- ❖ Integridad y justicia,
 - ❖ Respeto e interés,
 - ❖ Diversidad,
 - ❖ Siempre aprender y enseñar,
 - ❖ Poder “servir”,
 - ❖ Trabajo en equipo y
 - ❖ Excelencia.
- **Elementos observables:** Son los elementos que es posible inferirlas a partir de elementos visibles de una cultura: sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas:
 - a) **Socialización.-** La socialización es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean coaches y observen las normas de forma consistente. En el ámbito social, la socialización ocurre al interior de la familia, en las escuelas y las organizaciones religiosas y a través de los medios. En el ámbito industrial, la socialización suele ocurrir por medio de actividades organizadas que realizan las asociaciones industriales.
 - b) **Símbolos.-** Un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica.

Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles.

- c) **Lenguaje.-** El lenguaje es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.

- d) **Relatos.-** Los relatos refieren casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Con frecuencia, éstos describen las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos a lo largo del tiempo, en términos heroicos y románticos. El relato básico podría estar fundado en un hecho histórico, pero cuando el caso es contado una y otra vez, la ficción va embelleciendo algunos de los hechos.

- e) **Prácticas.-** Las prácticas compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabúes y las ceremonias. Los tabúes son conductas que la cultura prohíbe. Las ceremonias son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales. En casi todas las sociedades, las ceremonias conmemoran el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad. Muchas organizaciones las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira.

2.2.1.6. TIPOS BÁSICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), en una organización homogénea en términos culturales siempre habrá un tipo básico de cultura que domine las culturas organizacionales y es posible describir cuatro tipos generales:

- **Cultura burocrática:** En una cultura burocrática, las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Recuerde que los intereses de la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. A efecto de garantizar la estabilidad, las tareas, las obligaciones y las facultades de todos los empleados están definidas con claridad. Se formulan las reglas y procesos aplicables a casi todas las situaciones y se socializa a los empleados para que piensen que su obligación es “ceñirse a las reglas” y seguir los procedimientos legalistas. Las normas de conducta apoyan la formalidad y no la informalidad.

Por lo general, encontramos las culturas burocráticas en organizaciones que producen bienes y/o servicios estandarizados, y éstas son especialmente comunes en los gobiernos federal, estatal y local. Los gobiernos crean reglas con el objeto de asegurar que todos los ciudadanos reciban el mismo trato, sin importar su origen,

riqueza o condición. Estos mismos valores suelen verse reflejados en las culturas de estas organizaciones.

- **Cultura de clan:** La cultura de clan también se caracteriza por su enfoque interno. Sin embargo, en comparación con la cultura de clan, el control de la conducta es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. En cambio, en una cultura de clan, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados. Los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Comprenden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas por semana) podrían exceder a los establecidos en los contratos. La cultura de clan logra la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo. Los empleados que tienen mucha antigüedad sirven de mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros. Estas relaciones perpetúan los valores y las normas de la organización a lo largo de generaciones sucesivas de empleados. Los miembros de una cultura de clan tienen conciencia de su historia única y comparten una imagen del estilo de la organización y de su forma de conducta. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos. Las metas, las percepciones y las tendencias culturales compartidas fomentan la comunicación, la coordinación y la integración. La presión de los compañeros para apegarse a las normas importantes es muy fuerte.

- **Cultura emprendedora:** En una cultura emprendedora, el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa. También es adecuada para las demandas que afrontan los empleados que están tratando de crear y desarrollar nuevos productos. La efectividad significa proporcionar nuevos productos únicos y un crecimiento rápido. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y la empresa las alienta y recompensa muy bien. Sin importar si una organización es una empresa que inicia o una establecida desde hace tiempo, el enfoque en el entorno externo resulta evidente en una cultura emprendedora. No obstante, una cultura de mercado sería más indicada para administrar productos y servicios que ya están en el mercado y que podrían estar entrando en etapas posteriores del ciclo de vida del producto.
- **Cultura de mercado:** En una cultura de mercado, los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado). Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión social informal en los miembros de la organización. Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para recompensar el desempeño y/o la evaluación de solicitudes para recibir asignaciones de recursos. No se hace hincapié en las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los pocos incentivos económicos están vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros. Se espera que los gerentes de un departamento cooperen con los de otros departamentos tan sólo en la medida necesaria para alcanzar sus metas de desempeño.

Asimismo, Luna y Pezo (2005), consideran que es importante detectar con exactitud el tipo de cultura organizacional predominante en cada institución, identificando con ello las características de su cultura, para al mismo tiempo determinar si fuese necesaria la introducción de nuevos cambios a la misma y proponen cuatro tipos de cultura organizacional:

- **Rutinaria:** Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras; olvidando en gran medida la creatividad y el contexto de la empresa. La dirección de la empresa dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas. Los gerentes trabajan bajo presión, continuamente andan apresurados, ocupados y sobrecargados de tareas; por lo que, en primera instancia

resuelven los asuntos urgentes dejando en el olvido los de mayor interés.

- **Burocrática:** Este tipo de cultura se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y que piensan que como consecuencia debe incrementarse el control. Para incrementar el control, aumentan sus normas, procedimientos y rutinas. Por lo general busca encontrar las fallas del personal. Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud operativa. Utilizan una estrategia rígida y estática. Poseen dificultad para tomar decisiones. Ineficiencia en el manejo de los recursos. El pensamiento en esta cultura está regularmente orientado sólo por normas y procedimientos.
- **Soñadora:** Las instituciones con este tipo de cultura se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar. Consideran que para hacer un cambio en la institución, el primer aspecto que deben mejorar es la voluntad y la disponibilidad de sus trabajadores para tomar las mejores oportunidades. Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas. Confunden regularmente la creatividad con una ilusión por cambiar, sin tomar en cuenta las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías. En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio.

- **Flexible, innovadora con valores compartidos:** En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta. Su personal está dispuesto a poner sus mejores capacidades y asumir los riesgos con el firme propósito de cumplir con la visión y los objetivos de la institución. Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización, haciendo uso de la tecnología y de las oportunidades que la empresa le permita. Los directivos buscan crear y promover un clima de confianza con tolerancia al error, puesto que lo ven como una pauta hacia la mejora y superación. Poseen una alta preocupación por el desarrollo de sus empleados.

2.2.1.7 PERFILES ORGANIZACIONALES

Por otra parte Likert, citado por Chiavenato (2009), definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

- **Autoritario coercitivo:** Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- a) Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
 - b) Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
 - c) Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
 - d) Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.
- **Autoritario benevolente:** Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:
 - a) Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de

poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.

- b) Sistema de comunicaciones: relativamente precario. Prevalen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- c) Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- d) Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

- **Consultivo:** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- a) Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones

específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- b) Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
 - c) Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
 - d) Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
- **Participativo:** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:
 - a) Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
 - b) Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

- c) Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- d) Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

2.2.1.8 DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como lo menciona Pricewaterhouse Coopers (1996) en su libro *The Paradox Principles – Culture and performance*, citado por Olmos y Socha (2006), la cultura es un factor determinante para el desempeño de un grupo de personas; así, ésta es definida como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías típicos en una organización.

- **Valores:** Entendido como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación, entre otros.
- **Creencias:** Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.
- **Clima organizacional:** Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados, entre otras.

- **Normas:** Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores.
- **Símbolos:** Definido como el conjunto de iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo las ceremonias realizadas anualmente.
- **Filosofía:** Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1. DEFINICIÓN

Según Chiavenato (2002), el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por ello se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Mientras que CEPAL (2005), describe el concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño

presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos.

Robbins y Judge (2013), menciona que en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: **Desempeño de la tarea**, se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. **Civismo**, se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo y **Falta de productividad**, esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.

El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

2.2.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado (Werther y Davis, 2008).

Para Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios

procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

2.2.2.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Robbins y Judge (2013), los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

- **Resultados de la tarea Individual:** Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los

resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.

- **Conductas:** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado con respecto a la rapidez con que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas que realiza al día o por el número de días en un año que se ausentó por enfermedad.

Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional, ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

- **Rasgos:** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

2.2.2.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Para Robbins y Judge (2013), la evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre **ascensos, transferencias y despidos**. Las evaluaciones también detectan las necesidades de **capacitación y desarrollo**, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan

retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos.

Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

2.2.2.5. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Werther y Davis (2008), los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento. Además, muchas compañías también la usan para determinar las compensaciones que otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos de capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación. Igualmente importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

- **Mejora el desempeño:** Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

- **Políticas de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- **Planificación y desarrollo de la carrera profesional:** La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- **Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- **Desafíos externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.2.2.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2007), menciona cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- **Beneficios para el gerente:**
 - a) Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - b) Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
 - c) Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un

sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado:**

- a) Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- b) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- c) Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- d) Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- **Beneficios para la organización:**

- a) Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- b) Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

- c) Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Mientras que, para Werther y Davis (2008), los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

2.2.2.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Robbins y Judge (2013), describe como métodos de evaluación:

- **Ensayos escritos:** Quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore. Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una extensa capacitación.

Sin embargo, es probable que con este método una evaluación útil esté determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador. También es difícil comparar los documentos redactados para diferentes empleados (o para los mismos empleados, redactados por diferentes gerentes), debido a que no existe una clave de calificación estandarizada.

- **Incidentes críticos:** Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidentes críticos de este tipo ofrece un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar a quienes necesitan mejorar.

- **Escalas gráficas de calificación:** Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos, cinco puntos, de manera que los conocimientos sobre el trabajo se calificaran del 1 (“está mal informado sobre las responsabilidades del puesto”) al 5 (“logró dominar todas las fases del puesto”). Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o los incidentes críticos, la aplicación de las escalas gráficas de calificación requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.
- **Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC):** Las escalas de calificación basadas en el comportamiento combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales. Para aplicar las ECBC, los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuales se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.

- **Comparaciones forzadas:** Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.
 - a) **La clasificación grupal** requiere que el evaluador coloque a los trabajadores en una clasificación particular, por ejemplo, en la quinta parte o en la segunda quinta parte con el mejor desempeño. Si el evaluador tiene 20 empleados, solo cuatro estarán en la primera quinta parte y, desde luego, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte inferior. Este método es muy utilizado para recomendar estudiantes a las universidades que imparten posgrados.
 - b) El método de **clasificación individual** ordena a los trabajadores del mejor al peor. Si el gerente debe evaluar a 30 empleados, supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los individuos pueden agruparse muy de cerca, no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los empleados, desde el que tiene el mejor desempeño, hasta aquel con el nivel más bajo.

2.2.2.8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO

Para Werther y Davis (2008), la importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- **Escalas de puntuación:** Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Listas de verificación:** El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la

calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, éstos permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

- **Método de selección forzada:** El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.
- **Método de registro de acontecimientos notables:** El método de registro de acontecimientos notables requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos

tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

- **Escalas de calificación conductual:** Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- **Método de verificación de campo:** Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano

solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

- **Enfoque de evaluación comparativa:** Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Las formas más comunes de evaluación en grupos son de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

- a) **Método de Establecimiento de categorías:** El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es

sencillo estipular por cuánto. Por ejemplo, es posible que el desempeño del empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

- b) Método de distribución forzosa: En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Al igual que con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.
- c) Método de comparaciones pareadas: En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

2.2.2.9. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO

Asimismo, Werther y Davis (2008), añaden los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro y se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse estas técnicas básicas:

- **Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.
- **Administración por objetivos:** En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables.

- **Evaluaciones psicológicas:** Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.
- **Métodos de los centros de evaluación:** La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.
- **Método de escalas gráficas o por conceptos:** El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los

factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Existen tres tipos:

- a) Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
 - b) Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
 - c) Escalas gráficas discontinuas: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.
- **Sistema de evaluación de 360°:** En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque

identifica claramente las áreas en que el individuo (o el grupo) necesitan crecer y afianzarse.

Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de Internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente).

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

2.2.2.10 ESCALA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La escala para la medición debe estar asociada a la evaluación de las características de la investigación en desarrollo con el propósito planteado y según Maldonado (2007), la escala tipo Likert es un

instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizados dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala. Las actitudes son lo que principalmente se pueden medir con una escala tipo Likert, como se visualiza en la siguiente tabla:

**TABLA Nº 01
TABLA DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	PUNTAJE	NIVEL DE VALORACIÓN	SIGNIFICADO
1	Del 0% al 20%	Déficiente	El desempeño no cumple en absoluto con las expectativas deseadas. Provoca que los errores cometidos influyan negativa y directamente en los objetivos de la organización.
2	Del 21% al 40%	Malo	Desempeño por debajo de lo esperado. Se cometen errores frecuentes en los procedimientos que conducen a soluciones incoherentes.
3	Del 41% al 60%	Regular	El desempeño es estándar. Aplica los métodos y procedimientos con errores que no afectan significativamente a la institución.
4	Del 61% al 80%	Bueno	Desempeño esperado por la institución. Aplica los métodos y procedimientos correctamente.
5	Del 81% al 100%	Excelente	El desempeño laboral es excepcional. Propone y desarrolla nuevos métodos y enfoques.

Fuente: Adaptado de la escala de Likert por Fernández y Velarde (2016).

2.2.2.11 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para CEPAL (2006), el concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos, los que se describen en detalle:

- **Eficacia laboral:** El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final (CEPAL, 2006).
- **Eficiencia laboral:** El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de

producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable (CEPAL 2006).

- **Economía laboral:** Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio (CEPAL, 2006).
- **Calidad de Servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención (CEPAL, 2006).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Cultura

Es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). Esta definición sigue el precedente sentado por sir Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general. La cultura en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos (Harris, 2001).

Cultura organizacional

Es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus

problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas (Schein, 2009).

Valores

Para Robbins y Judge (2013), los valores representan convicciones fundamentales de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso”. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía que constituye nuestro sistema de valores y que se puede observar en la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

Innovación

Según Chiavenato (2009), innovación significa novedad y hace referencia al economista Joseph Schumpeter que define innovación como combinaciones de nuevas cosas y mercados. La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización, industria o sociedad. Es la aplicación de la

creatividad, que consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad humana. Es el primer paso de la innovación. Aunque diferentes, los conceptos de creatividad e innovación suelen usarse indistintamente cuando se habla de la renovación de las organizaciones.

Asimismo, es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.

Ética

La indagación sistemática acerca del modo de mejorar cualitativamente y elevar el grado de humanización de la vida social e individual, mediante el ejercicio de la profesión. Entendida como el correcto desempeño de la propia actividad en el contexto social que se desarrolla, debería ofrecer pautas concretas de actuación y valores que habrían de ser potenciados. En el ejercicio de su profesión, es donde el hombre encuentra los medios con que contribuir a elevar el grado de humanización de la vida personal y social (Fernandez y Hortal, 1994).

Cumplimiento de metas

Chiavenato (2009), lo define como los objetivos de corto plazo. Menciona que el enfoque en metas y resultados: hoy día lo importante

es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.

Creencias

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que nos proporcionan un “mundo”, a través del cual damos sentido a nuestra realidad. Las creencias son representaciones organizadas que nos sirven de hermeneútica de la realidad. La importancia de las creencias no es meramente intelectual, sino ante todo “vital”, dan sentido al comportamiento, tanto individual como colectivo. A veces, las creencias generan “credos” o cuerpos organizados de creencias, a los cuales se confiere una adhesión ortodoxa. Las creencias se constituyen a partir de ideas míticas, religiosas, filosóficas, ideológicas, etc., configurando “paradigmas” de comportamiento que dan sentido a nuestra existencia (Aguirre, 2004).

Influencia

Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas. Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales. Influencias ambientales internas: Misión organizacional, visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo (Chiavenato, 2009).

Salario

Chiavenato (2009), es la compensación financiera indirecta derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

Salario nominal: representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

El salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario.

También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

Herramientas necesarias

Son aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos y se necesita básicamente: Recursos humanos que corresponde al conjunto de los empleados y su trato que condiciona el mantenimiento del desarrollo de la plantilla y su ajuste según necesidades, recursos financieros representan los recursos económicos clásicos (capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento, recursos materiales incluyen elementos como las máquinas, materias primas, mobiliario, etc. y los recursos técnicos o tecnológicos que corresponde al conjunto de herramientas tecnológicas, el software, etc. mediante las cuales tienen su razón de ser los productos y servicios propios de la organización (Garcia y Sanchez, 2006).

Clima organizacional

Según Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las

necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. Es decir, es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Motivación

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2009).

Cooperación

Para Chiavenato (2009), hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada vez más usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto

desempeño o auto dirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.

Añade, que se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas (Chiavenato, 2009).

Autonomía de decisiones

Chiavenato (2009), se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decidir que métodos o procedimientos seguirá.

Normas

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), las normas son políticas de la compañía que prohíben ciertos comportamientos, como robar. Pero también son reglas no escritas que se comparten ampliamente. Las conductas que se apartan de las normas de comportamiento en el trabajo que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y por eso amenazan el bienestar de la organización o

el de los miembros y es un concepto importante porque es una respuesta a la insatisfacción y los empleados lo expresan de muchas maneras.

De acuerdo a Chiavenato (2007), las normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Horarios

Según Nogadera, Nogadera y Solórzano (2013), en la práctica, la expresión “tiempo de trabajo” abarca diversas facetas que hacen referencia a diferentes aspectos del concepto. Por una parte hay una serie de aspectos referidos a la organización temporal del trabajo, como son por ejemplo:

- La jornada de trabajo, entendida como el tiempo durante el cual la persona está a disposición para realizar el trabajo, es decir, la duración del trabajo diario que, generalmente, viene determinado en número de horas. Tradicionalmente se definía como el tiempo de trabajo efectivo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador. La RAE la define como el tiempo de duración del trabajo diario. Podemos encontrar otras concepciones, que aunque similares, tienen matices diferentes como por ejemplo la que relaciona el tiempo de trabajo con la cantidad de tiempo dedicada a la prestación laboral.

- El horario de trabajo, es decir la distribución del tiempo de trabajo a lo largo de un periodo de tiempo (una semana, un día,...). Indica las horas en las que se da la actividad. La mencionada Directiva lo contempla, como la ubicación temporo-espacial de la jornada así como la fijación de los momentos de inicio, desarrollo, interrupción y finalización del tiempo de trabajo.

Presentación de personal

De acuerdo a Suarez y Ulloa (2014), la vestimenta de una persona, la forma de comportarse, la aplicación de los protocolos de servicio, y muchos hechos más, son entes generadores de imagen. Estos hechos comunican y de esta comunicación se generan creencias y asociaciones que contribuyen a articular la imagen. Asimismo, mencionan que la imagen es uno de los factores de mayor peso de la actitud final hacia un servicio y a veces, la imagen por si sola configura la actitud. En el caso de una institución, la presentación del personal desempeña un papel muy importante, ya que las mismas son juzgadas por la imagen, porque el contacto con el usuario es sólo a través de los servicios.

Sanciones

Según Chiavenato (2001), el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la

compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

Símbolos

Un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica. Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles. En el caso de algunas empresas, una canción o himno es un símbolo importante (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

Celebraciones y ceremonias

Las ceremonias son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales. En casi todas las sociedades, las ceremonias conmemoran el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad. Muchas organizaciones las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

Mientras que, Montoya, Alzate y Lopez (2012), sugieren realizar la celebración de algunas fechas que son especiales para los empleados, lo cual genera espacios agradables y de esparcimiento en los cuales puede presentarse mayor integración del personal y afianzar sus

relaciones interpersonales, lo cual permite dinamizar las relaciones y renovar las dinámicas de trabajo. El tener presente una fecha tan especial como el cumpleaños, ratifica el interés de la organización y contribuye a que cada uno de sus miembros se sienta en familia.

Incentivos

Según Chiavenato (2001), la recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir).

Lema y emblema

Indican características distintivas, las cuales son más elocuentes que las palabras como los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de estos símbolos representativos. De esta manera, la formación de éstos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución (Leal y Quero, 2011).

Filosofía

Para Aguirre (2004), se considera a la filosofía como una “cosmovisión razonada”, a través de las preguntas fundamentales (del hombre), por el “ser” y la “existencia” (ontología) de la naturaleza (cosmología), Dios (teodicea) y el hombre (antropología). Muchas veces, cuando se habla

de la “filosofía de la organización” se refiere un poco ambiguamente, a la cultura, a los valores, a la razón del comportamiento, al pensamiento del líder, etc. Propiamente, habría que decir que estas preguntas del hombre por la realidad, corresponden a las “presunciones básicas” de las que habla Schein. En el fondo, la filosofía del líder (y por lo tanto, de la empresa) tiene que ver con las ideas (Cosmovisión) sobre la naturaleza, Dios y el hombre, siendo éstas, fuente de interpretación y de valoración. Por eso, estas “racionalizaciones” sobre la realidad, tienen una enorme influencia en los posicionamientos y en las tomas de decisión.

Misión – Visión

Según Carrion (2007), la visión resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente. En definitiva, una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización, establece estándares que reflejan ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección, inspira entusiasmo, anima al compromiso, refleja la unicidad de la organización, es ambiciosa, atrae y concentra la atención, guía las actividades del día a día, oculta lo no esencial, proporciona energía a los individuos, llena

de sentido y significado las actividades diarias, crea un puente entre el presente y futuro, e invita a la acción...

La misión debe recoger la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia. Es la declaración de principios. La misión debe comunicar porque una organización es única y debe formar parte del sistema de valores y creencias de la organización. Es importante que sea conocida por todos los miembros y que tenga una cierta estabilidad temporal, aunque puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian.

Vacante

Según Chiavenato (2009), un modelo de sustitución de cargos clave: es un modelo que recibe los nombres de mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de empleados, es la representación visual de quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura en la organización.

Desarrollo personal

Chiavenato (2009), menciona que desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que

informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Desempeño

El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción (Chiavenato, 2001).

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo (CEPAL, 2006).

Evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc (Chiavenato, 2007).

Logro de objetivos

Enfoque en metas y resultados, hoy en día lo importante es concentrarse en los fines más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante pero más importante es el punto al que se pretende llegar (Chiavenato, 2007).

Actitudes

De acuerdo a Chiavenato (2007), las actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización.

Efectividad

Para Mejía (2013), la efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Productividad

Para D'Alessio (2012), la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía,

información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así:

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

Asimismo, Céspedes, Lavado y Ramirez (2016), la productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Si una economía produce con un único factor, como el trabajo, la productividad puede entenderse como la cantidad de producto por unidad de trabajo, comúnmente denominada “productividad laboral”. Según esta definición, un trabajador con mayor productividad producirá más unidades del producto. Cuando la economía es más compleja y tiene más factores de producción (como el capital y el trabajo), se utiliza un indicador más complejo conocido como la productividad total de factores (PTF), término que resume la capacidad (o eficiencia) que tienen estos dos factores de producir bienes y servicios de manera combinada.

Competencias

El concepto de competente para Mulder (2007), tiene varios significados que se refieren a acreditación, aprobación, autorización, título, certificación, derecho, jurisdicción, licencia, responsabilidad y competencia. Los contextos en los que se utiliza este concepto pueden

ser el institucional, el jurisdiccional, el organizativo y el personal. Debido a todas estas particularidades resulta bastante confuso y podemos afirmar que tiene solo dos significados esenciales, que es autoridad (Es decir, ostentar la responsabilidad, la autorización o el derecho a decidir, producir, prestar servicio, actuar, ejercer o reclamar) y capacidad (Es decir, poseer los conocimientos, las aptitudes y la experiencia para ejercer).

Liderazgo

El papel del líder consiste en definir la visión de la organización, proporcionar premios y sanciones adecuados y mantener el control de las actividades de las personas. Rasgos como la inteligencia, el asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes (Chiavenato, 2007).

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión (Lussier y Achua, 2011).

Responsabilidad

Según Vanegas (1994), es la obligación de sufrir las consecuencias de una acción u omisión. Las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

Atención

Enfoque en el cliente, el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción (Chiavenato, 2007).

Satisfacción

En cuanto a la satisfacción Werther y Davis (2008), comenta que el término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. En el momento en que la gente habla de actitudes, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable.

Distribución

En palabras de la CEPAL (2010), el análisis de una distribución dada del ingreso, así como el de sus desigualdades intrínsecas, sólo tendrá pleno sentido si se le compara con otras distribuciones. Una de las posibilidades que se ofrecen es la de hacer la comparación con una distribución "óptima", en la que se dé una completa igualdad del ingreso o se presenten desigualdades que se estimen deseables. Pero no hay un acuerdo general acerca de lo que podría ser tal distribución "óptima", por lo que una comparación de esta suerte sería en gran medida conceptual, dejando en duda la aplicación a las estructuras económicas que efectivamente existen.

Recursos

Según Arias (1999), define los recursos en: **Recursos materiales** que se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, información o el producto final, entre las cuales se encuentran los bienes materiales, las materias primas, y el dinero. **Recursos financieros** que son el medio económico con el que cuenta la empresa para realizar actividades y operaciones que se requieran. Y el **Recurso humano** referido a todo el grupo de personas, este componente utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo.

Presupuesto

Para Rincón (2011), el presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros. El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición.

El presupuesto público es el instrumento de gestión del Estado, que en un contexto de responsabilidad y transparencia fiscal, asigna los recursos públicos que permita la citada provisión, revelando el resultado de la priorización de las intervenciones públicas que realizan las entidades públicas, en el marco de las políticas públicas definidas (MEF, 2011).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

En esta parte de nuestro estudio, se presentan la hipótesis general y las hipótesis específicas de nuestra investigación, la identificación y la operacionalización de las variables del trabajo de investigación.

3.1. HIPÓTESIS

3.2. HIPÓTESIS GENERAL

Existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.

3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) Las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco 2017, son las normas y los símbolos.
- b) El nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017 es regular.
- c) La implementación de lineamientos permitirá mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE INDEPENDIENTE.- El estudio presenta como variable independiente la **Cultura Organizacional** e incorpora seis indicadores: Valores, creencias, clima organizacional, normas, símbolos y filosofía.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Se evaluará la variable **Desempeño Laboral** y los comportamientos a evaluar son: Eficacia laboral, eficiencia laboral, calidad de servicio y economía laboral.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA Nº 02
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional moldea los procesos y tomas de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. Comprende los valores, creencias, actitudes inherentes a la organización. (Pricewaterhouse, 1996)	Valores	Innovación	1
			Ética profesional	2
			Cumplimiento de metas	3
		Creencias	Influencia interna	4
			Salario	5
			Herramientas necesarias	6
		Clima organizacional	Motivación	7
			Ambiente de cooperación	8
			Autonomía de decisiones	9
		Normas	Horarios	10
			Presentación de personal	11
			Sanciones	12
		Símbolos	Celebración y ceremonias	13
			Incentivos	14
			Lema y emblema	15
		Filosofía	Misión – visión	16
			Vacante	17
			Desarrollo personal	18
DESEMPEÑO LABORAL	Es el grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a ciertos criterios/ estándares/ pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos. (CEPAL. 2006).	Eficacia laboral	Logro de objetivos	19 y 20
			Actitudes	21 y 22
			Efectividad	23 y 24
		Eficiencia laboral	Productividad	25 y 26
			Competencia	27 y 28
			Liderazgo	29 y 30
		Calidad de servicio	Responsabilidad	31 y 32
			Atención	33 y 34
			Satisfacción	35 y 36
		Economía laboral	Distribución	37 y 38
			Recursos	39 y 40
			Presupuesto	41 y 42

Fuente: Elaboración propia en base a los autores.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo del trabajo se presenta el diseño metodológico, iniciando con el ámbito de estudio, el tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño de muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis e interpretación de la información.

4.1 ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA

La investigación fue realizada con los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, que incluye la sede principal ubicada en la esquina de la Av. Micaela Bastidas S/N con Av. Jaime Fuentes del distrito de Wanchaq de la provincia del Cusco y dos órganos desconcentrados ubicados en las provincias de La Convención y Canchis de la región Cusco.

4.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Carrasco (2005), menciona que el tipo de investigación debe ser dependiendo del objetivo de la investigación que se va realizar y determinar el tipo de investigación al que corresponde. Considera la ***investigación básica*** que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos

científicos existentes acerca de la realidad; y la **investigación aplicada** que se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un sector de la realidad.

Para este estudio, se ha considerado el tipo de **investigación aplicada** puesto que se centra en el análisis y la solución de problemas de la vida real, con énfasis en la realidad social en base a evidencia científica.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En el presente documento, se ha considerado la investigación de tipo **Descriptivo – Correlacional** porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco.

El tipo de investigación **Descriptiva**, según Tamayo (1999), se basa en describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones.

Es **Correlacional** porque persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta

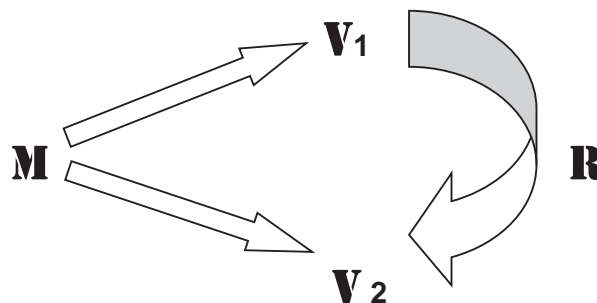
covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta (Tamayo, 1999).

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de diseño **No experimental - Transversal**, teniendo en cuenta que según Hernández, Fernandez y Baptista (1997), los diseños de investigación **No experimental** son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. A la vez es, **transversal** porque recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernandez, Fernandez y Baptista, 1997).

El diseño está graficado del siguiente modo:

FIGURA N° 01
RELACIÓN ENTRE VARIABLES DEL ESTUDIO



Donde:

M = Muestra conformada por trabajadores administrativos de la DRTPE Cusco.

V1= Cultura organizacional

V2= Desempeño laboral

R = Relación existente entre ambas variables

4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está constituida por los trabajadores administrativos de tres modalidades contractuales existentes D.L. 276 (Nombrados), D.L. 728 (Régimen laboral privado) y D.L. 1057 (Contrato administrativo de servicios - CAS), de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, comprendiendo una oficina principal ubicada en la provincia del Cusco y dos órganos desconcentrados en las provincias de Canchis y de La Convención de la región del Cusco. Como periodo de investigación se ha tomado el año 2017.

4.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO

Según Tamayo (2009), la población es el fenómeno que se va estudiar, a cada una de las personas o cosas que se quiere estudiar. Para nuestra investigación se ha considerado los trabajadores administrativos que laboran dentro de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, donde se incluye 01 Director Regional y 03 Directores de Línea; asimismo, 45 trabajadores administrativos de la sede Central y 05 trabajadores de Oficinas Zonales, y se muestra en la siguiente tabla:

TABLA Nº 03
REGIÓN CUSCO: DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES
SEGÚN SU ACTIVIDAD DE LA DRTPE, 2017

Trabajadores de la DRTPE	Sexo		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Director Regional		01	01	1.9
Directores de Línea	01	02	03	5.6
Trabajadores	23	22	45	83.3
Trabajadores de Oficinas Zonales	04	01	05	9.3
Total	28	26	54	100.0

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Oficina de Personal (2017).

Criterios de inclusión:

- ✓ Que sean trabajadores de la DRTPE Cusco.
- ✓ Que sean trabajadores con contrato en las diversas modalidades.
- ✓ Que lleven trabajando como mínimo seis meses.

Criterios de exclusión:

- ✓ Trabajadores contratados por terceros.
- ✓ Practicantes.
- ✓ Personal SERVIS (Vigilancia, mantenimiento y limpieza)

4.5 TAMAÑO DE MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se realizó un muestreo no probabilístico seleccionado mediante el método por **conveniencia**. Tamayo (2009), menciona que la muestra es el grupo o sub conjunto representativo que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. Por ello, es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

Por lo tanto, se tomará el total de trabajadores y así se podrá obtener resultados más precisos, el total vienen a ser 54 trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, incluyendo la oficina principal ubicada en la provincia del Cusco y las dos sedes ubicadas en las provincias de Canchis y La Convención de la región del Cusco.

TABLA Nº 04
REGIÓN CUSCO: DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES
SEGÚN TIPO DE CONTRATO DE LA DRTPE, 2017

Trabajadores de la DRTPE	Sexo		Total	%
	Hombres	Mujeres		
D.L. 276 (Nombrados)	9	14	23	42.6
D.L. 728 (Régimen laboral privado)	13	1	14	25.9
D.L. 1057 (CAS)	6	11	17	31.5
Total	28	26	54	100.0

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Oficina de Personal (2007).

4.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- a) **TÉCNICAS.-** Según Carrasco (2005), se denomina técnicas aquello que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivos de la investigación. El mismo autor agrega que la encuesta, es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad y sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

La encuesta es una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. Menciona también, que son numerosas las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, pero considera como los más usuales, tales como la observación, las escalas, la encuesta, la entrevista y el cuestionario (Carrasco, 2005).

Considerando lo antes mencionado, para nuestro presente estudio hemos considerado utilizar la Encuesta como técnica para recopilar la información que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos.

- b) **INSTRUMENTOS.**- Se utilizó el **Cuestionario** como instrumento que ha sido estructurada para ser aplicada al personal administrativo, que consta de 42 preguntas, las cuales están divididas en 18 preguntas para la variable cultura organizacional y 24 para desempeño laboral, que fueron respondidas por los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo del Cusco el año 2017, y se utilizó la escala de Likert basada en un rango de 5 alternativas para medir los Items.

4.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

a) TÉCNICAS

- Se realizó el análisis estadístico: primero estadística descriptiva y luego estadística inferencial.
- Mediante tablas, figuras y cuadros estadísticos nos ha permitido un mejor análisis e interpretación de las variables.

b) INSTRUMENTOS

- Para nuestro trabajo de investigación se utilizó el programa Word para el procesamiento del texto.
- El procesamiento y sistematización de los resultados obtenidos se realizó en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.
- Asimismo, se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.0 en el cual se ordenó la base de datos y se realizó el procesamiento así como también el análisis de confiabilidad del instrumento, entre otros.

CAPÍTULO V

DESCRIPCIÓN, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se presenta en una primera parte la descripción de la unidad de análisis de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) del Cusco, y en la segunda parte se presenta el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los trabajadores administrativos de las diferentes áreas de la institución.

5.1 DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

I. RESEÑA HISTÓRICA

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco (DRTPE), fue creada por D.S. N° 011-78-TR, el 23 de mayo de 1978, bajo el nombre de Dirección Regional de Trabajo y Seguridad Social, con jurisdicción en los departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios. Antes de esta disposición, esta institución tenía dependencia geográfica regional de Arequipa.

En la actualidad, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, es un organismo desconcentrado del Gobierno Regional del Cusco, responsable de ejecutar, orientar, supervisar y evaluar las acciones que en materia de trabajo y promoción del empleo, le corresponde asumir de acuerdo a ley, las acciones administrativas y

presupuestales. La relación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, es de carácter Normativo.

Funcionalmente mantiene relación de dependencia con la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco, encargada de supervisar la ejecución de las acciones, emitidas por los organismos centrales en concordancia con la política del estado y con los planes sectoriales y regionales en materia de Trabajo y Promoción del Empleo.

La actual jurisdicción de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional del Cusco, comprende el ámbito territorial del departamento del Cusco.

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VISIÓN

Ser una institución pública moderna, líder en la promoción y generación de empleo productivo digno; en la administración del trabajo y el apoyo al desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES), en la perspectiva del fomento de la empleabilidad y de un ambiente socio-laboral justo y democrático. Así como promover la concertación y el diálogo entre los actores sociales y la Región para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

MISIÓN

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) del Gobierno Regional del Cusco, es la institución rectora de la

administración del Trabajo y la Promoción del Empleo, en la Región Cusco con capacidades desarrolladas para ejecutar las políticas y programas de generación y mejora del empleo, contribuir al desarrollo de las micro y pequeñas empresas (Mypes), fomentar la previsión social, promover la formación profesional; así como velar por el cumplimiento de las normas legales y la mejora de las condiciones laborales, en un contexto de diálogo y concertación entre los actores sociales de la Región.

III. FINALIDAD

Son fines de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco:

- a) Promover el empleo y el fomento de la pequeña y micro empresa, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y calidad de vida del trabajador; el desarrollo socio-laboral; el fomento de las relaciones laborales, la promoción y previsión social, a través de la concertación y el diálogo con los trabajadores, empleadores y organizaciones sociales que correspondan.
- b) Promover las condiciones que eliminen el desempleo y subempleo, proteger y mejorar el ingreso real de los trabajadores, contribuir al incremento de la productividad, promover la seguridad y salud en el trabajo; fomentar la formación profesional y capacitación técnica; y, mejorar el bienestar y seguridad social del trabajador y su familia, sin discriminación alguna.

- c) Extender la protección y campo de acción del derecho laboral de la administración del trabajo y de la promoción y previsión social a las poblaciones y categorías socio-económicas actualmente no protegidas.
- d) Fomentar el cumplimiento de las normas laborales de los regímenes privado y público, asegurando la conformidad de las normas y prácticas nacionales en materia laboral, a los estándares y normas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo–OIT.

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos Estratégicos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo son:

- a) Ejecutar, orientar y aplicar las acciones de política sectorial dictadas por los órganos centrales, en concordancia con la política general del Estado y los planes sectoriales y regionales, en materia de trabajo y promoción del empleo en el ámbito de su competencia, fomentando la micro y pequeña empresa.
- b) Fomentar las relaciones laborales armoniosas entre empleadores y trabajadores del régimen laboral privado, orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo y calidad de vida de los trabajadores y sus familias, el desarrollo socio-laboral, la promoción, seguridad y previsión social, mediante el diálogo permanente de los interlocutores, para la obtención de la paz laboral y social y la difusión de la normativa laboral.

- c) Promover acciones dirigidas a combatir el desempleo y el subempleo a través de la capacitación y formación laboral de los trabajadores, propiciando el mejoramiento de la productividad en el trabajo y de sus remuneraciones.

V. FUNCIONES GENERALES

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, está encargada de desarrollar las directivas y lineamientos técnicos establecidos por los órganos centrales del Ministerio, en concordancia con la política del estado y con los planes sectoriales y regionales en materia de trabajo, promoción del empleo y la micro y pequeña empresa, tiene las siguientes funciones generales:

- a) Dirigir, ejecutar, coordinar, evaluar, controlar y supervisar la política socio-laboral del sector trabajo y promoción del empleo y fomento de la micro y pequeña empresa, en función de la política general de gobierno, los planes de desarrollo y en estrecha coordinación con los organismos vinculados a nivel regional.
- b) Conducir y ejecutar la política socio laboral y de fomento de las micro y pequeñas empresas en el ámbito de la región, con énfasis en la prevención y la promoción laboral, teniendo como instrumentos principales la concertación, el diálogo y la comunicación con las organizaciones representativas de los trabajadores empleadores; siguiendo los procedimientos de supervisión, control e inspección del trabajo establecido en la normatividad vigente y promoviendo los

servicios de defensa legal gratuita y asesoría al trabajador, impulsando las relaciones laborales justas.

- c) Conducir y ejecutar la política nacional de promoción del empleo, formación profesional y fomento de la micro y pequeña empresa en el marco de las competencias funcionales que le son asignadas; incluyendo la ejecución de programas y proyectos con énfasis en los grupos vulnerables de la población.
- d) Ejecutar acciones destinadas a difundir y dar cumplimiento a la normatividad del sector trabajo y promoción del empleo y fomento de la micro y pequeña empresa; asimismo, sobre la situación del mercado laboral y su vinculación con otros mercados para satisfacer las necesidades de los usuarios y público en general.
- e) Promover en el ámbito regional la conformación o el fortalecimiento de instancias de coordinación y concertación como las Mesas, Comités o Consejos que involucren a las instituciones públicas y privadas vinculadas con el desarrollo regional en materia de empleo, formación profesional y micro y pequeña empresa.
- f) Coordinar y concertar la ejecución de planes regionales y locales en materia socio laboral, con énfasis en la promoción del empleo, formación profesional y fomento de la micro y pequeña empresa.
- g) Conducir y ejecutar las acciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, bienestar y seguridad social, concertando con instituciones públicas y privadas, así como con organizaciones representativas afines.

- h) Hacer cumplir las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales que aseguren la salud integral de los trabajadores en aras del mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.
- i) Conocer y resolver en la instancia que corresponda los recursos que se presenten con sujeción a lo determinado a los procedimientos administrativos vigentes.
- j) Proponer convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en materia de empleo, formación profesional y fomento de la micro y pequeña empresa, que tengan como objeto el cumplimiento de las funciones de la Dirección Regional Sectorial.
- k) Producir información mediante la ejecución de encuestas y otros instrumentos estadísticos, en relación a la oferta laboral y la demanda de mano de obra, incluyendo el entorno económico-financiero de las empresas.
- l) Supervisar los sistemas de intermediación laboral públicos y privados y su articulación con el sistema de formación profesional. Coordinar los programas de orientación laboral y ocupacional que brindan las entidades públicas y privadas.
- m) Coordinar la oferta de formación profesional a fin de que responda a las necesidades del sector empresarial y del mercado de trabajo. Sistematizar las experiencias de los programas de empleo y formación profesional que se ejecutan en el ámbito regional y local.

- n) Fomentar la formación profesional del recurso humano en las empresas, como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos y la productividad.
- o) Promover la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.
- p) Coordinar con los órganos de línea del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco el adecuado cumplimiento de sus funciones, así como con los organismos del sector público y privado cuando corresponda.
- q) Sistematizar el funcionamiento de los registros administrativos a su cargo.
- r) Dirigir, coordinar, evaluar y supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas a sus órganos en el ámbito de su competencia funcional.
- s) Cumplir con otras funciones asignadas por norma expresa y encargadas en el marco de sus funciones.
- t) Simplificar los trámites y procedimientos administrativos aplicables a la constitución de empresas en su jurisdicción.

VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica básica de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, conforme a lo dispuesto en el Artículo 72º del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, es la siguiente:

a) ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Dirección regional.

b) ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO Y APOYO

Oficina técnica administrativa.

c) ÓRGANOS DE LÍNEA

- **DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

- a) Sub dirección de negociaciones colectivas y registros generales.

- b) Sub dirección de inspección laboral, seguridad y salud en el trabajo.

- c) Sub dirección de defensa legal gratuita.

- **DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO, FORMACIÓN PROFESIONAL Y DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

- a) Sub dirección de promoción del empleo, estudios, estadística, proyectos, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

- b) Sub dirección de la micro y pequeña empresa (MYPES).

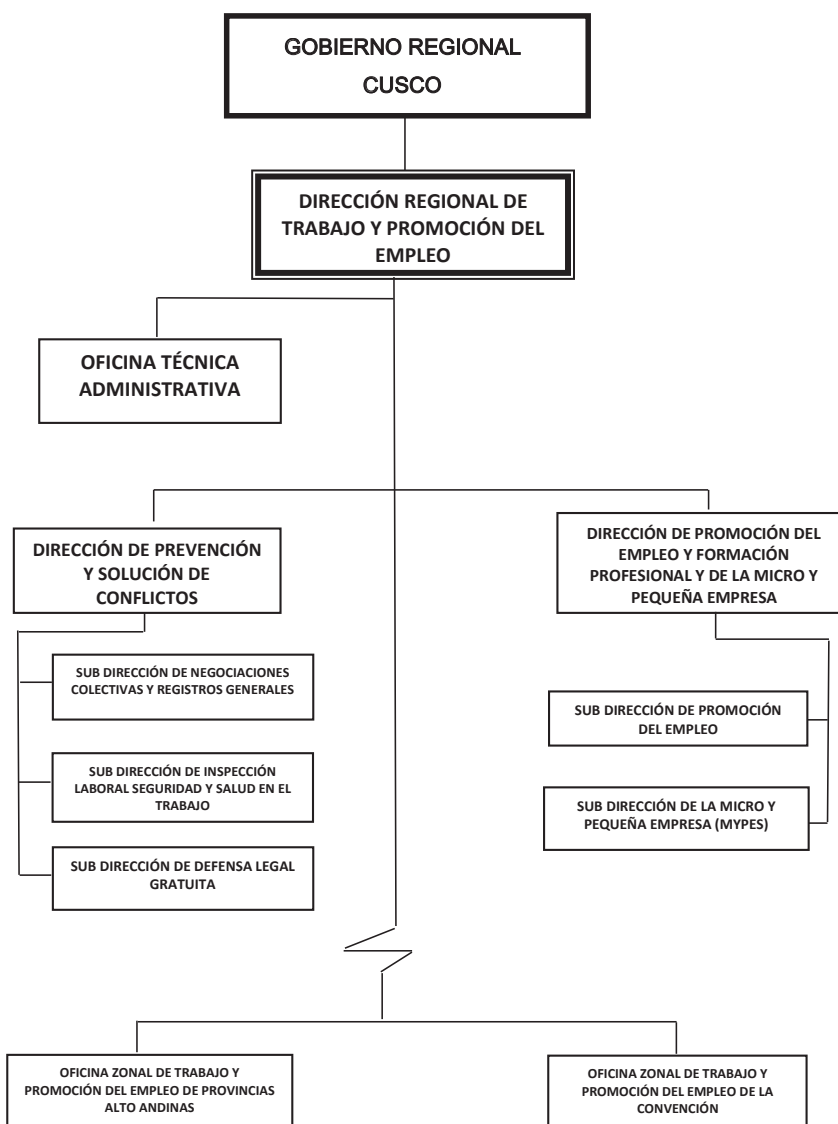
d) ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- a) Oficina zonal de trabajo y promoción del empleo de provincias alto andinas.

- b) Oficina zonal de trabajo y promoción del empleo de La Convención.

VII. ORGANIGRAMA DE LA DRTPE CUSCO

FIGURA Nº 02



Fuente: DRTPE- Reglamento de Organización y Funciones (ROF), 2004.

5.2 PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado, se presenta el análisis de confiabilidad del instrumento, las características generales y los resultados obtenidos en base al instrumento diseñado para medir las variables cultura organizacional y desempeño laboral, sus dimensiones e indicadores. El análisis de la información se efectuó estructurando tablas y figuras que permitieron el análisis estadístico de forma descriptiva - comparativa, y finalmente contrastar los fundamentos teóricos de nuestra investigación con los resultados obtenidos de nuestras encuestas.

5.2.1 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Para medir la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente de Alfa Cronbach en el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.0. obteniendo como resultado el 0,943 lo que indica que existe alto grado de confiabilidad.

TABLA N° 05
ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Alfa Cronbach	Nº Elementos
.943	42

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Los resultados del cuestionario se realizaron en base a la escala de Likert, utilizadas en cuestionarios para investigación, que incluye desde la respuesta negativa más categórica hasta la más positiva. Para obtener datos más precisos se consideran 5 alternativas de respuesta:

TABLA N° 06
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

ALTERNATIVAS	SIGNIFICADO
1	Nunca
2	Ocasionalmente
3	Algunas veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

Elaboración: Propia.

DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS POR DIMENSIONES

La distribución se realizó considerando 10 dimensiones de las cuales 06 pertenecen a la variable cultura organizacional y otras 04 a la variable desempeño Laboral, completando un cuestionario de 42 reactivos que representan las 10 dimensiones distribuidas de la siguiente manera:

TABLA N° 07
DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS POR DIMENSIONES

DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS	PORCENTAJE
Valores	Innovación	1	2.4%
	Ética profesional	1	2.4%
	Cumplimiento de metas	1	2.4%
Creencias	Influencia interna	1	2.4%
	Salario	1	2.4%
	Herramientas necesarias	1	2.4%
Clima organizacional	Motivación	1	2.4%
	Ambiente de cooperación	1	2.4%
	Autonomía de decisiones	1	2.4%
Normas	Horarios	1	2.4%
	Presentación de personal	1	2.4%
	Sanciones	1	2.4%
Símbolos	Celebraciones y ceremonias	1	2.4%
	Incentivos	1	2.4%
	Lema y emblema	1	2.4%
Filosofía	Misión – visión	1	2.4%
	Vacante	1	2.4%
	Desarrollo personal	1	2.4%
Eficacia laboral	Logro de objetivos	2	4.8%
	Actitudes	2	4.8%
	Efectividad	2	4.8%
Eficiencia laboral	Productividad	2	4.8%
	Competencia	2	4.8%
	Liderazgo	2	4.8%
Calidad de servicio	Responsabilidad	2	4.8%
	Atención	2	4.8%
	Satisfacción	2	4.8%
Economía laboral	Distribución	2	4.8%
	Recursos	2	4.8%
	Presupuesto	2	4.8%
TOTAL		42	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

5.2.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES

Información obtenida de la primera parte del instrumento aplicado para el levantamiento de información, donde se solicita información general de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco.

TABLA N° 08
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN CARACTERÍSTICAS
GENERALES, 2017

SEXO	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	28	51,9
Femenino	26	48,1
Total	54	100,0
EDAD	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 20 a 30 años	8	14,8
De 31 a 40 años	16	29,6
De 41 a 50 años	12	22,2
De 51 a más	18	33,3
Total	54	100,0
TIPO DE CONTRATO	Frecuencia	Porcentaje (%)
D.L. 276	23	42,6
D.L. 728	14	25,9
D.L. 1057 (CAS)	17	31,5
Total	54	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Según la Tabla N° 08, podemos observar que el 51,9% de los trabajadores son hombres y el 48,1% son mujeres, esto muestra que no existe ningún tipo de segregación por sexo dentro de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo. Asimismo, podemos observar que del número total de la muestra, el mayor porcentaje corresponde a los trabajadores de 51 años a más con 33,3%, seguido de quienes ostentan edades de 31 a 40 años con el 29,6%. Los trabajadores con edades entre 41 y 50 años suman el 22,2% y

finalmente los más jóvenes de 20 a 30 años de edad llegan al 14,8%. Esto nos indica que en la Institución 5 de cada 10 trabajadores tienen más de 41 años de edad y el otro 50% de trabajadores tiene entre 20 y 39 años de edad.

En la misma Tabla N° 08, vemos que el 42,6% de los trabajadores cuentan con un contrato de nombramiento (Decreto Legislativo N° 276), seguido del 31,5% del personal que ostenta la modalidad a Plazo Fijo con Contrato Administrativo de Servicios (Decreto Legislativo N° 1057). Mientras que, el 25,9% del personal se encuentra sujeto al régimen privado (Decreto Legislativo N° 728). Por tanto, estos resultados nos muestran la existencia de diferencias contractuales y por ende diferencias en cuanto al nivel salarial y también en cuanto a los beneficios sociales.

5.2.3 VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES

a) DIMENSIÓN VALORES

**TABLA N° 09
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN VALORES**

	Innovación		Ética profesional		Cumplimiento de metas		Dimensión Valores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	0	1%
Ocasionalmente	21	39%	5	9%	0	0%	9	16%
Algunas veces	21	39%	11	20%	7	13%	13	24%
Frecuentemente	5	9%	26	48%	22	41%	18	33%
Siempre	6	11%	12	22%	23	43%	14	25%
Perdidos	1	2%	0	0%	1	2%	1	1%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

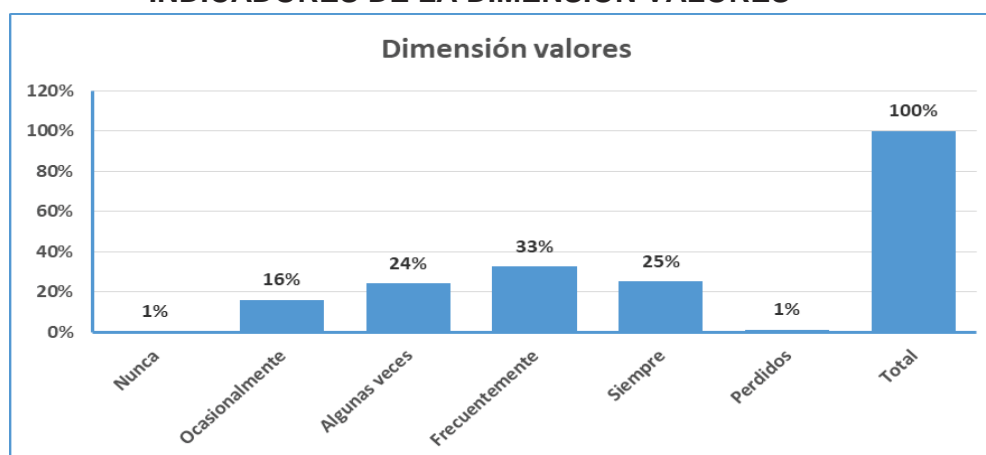
De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 09, el 39% de los colaboradores encuestados respondieron ocasionalmente tienen la capacidad de Innovación en sus trabajos diarios y otro 39% sólo algunas veces lo hace. Mientras que, el 11% de los encuestados del personal indicaron que siempre tienen deseo de realizar innovación en los procesos administrativos.

Esto quiere decir, la mayoría de los encuestados (8 de cada 10 trabajadores) manifestaron que no utilizan métodos nuevos de trabajo y que realizan sus labores habituales de la misma forma y que no aporta en la mejora de la gestión administrativa de la DRTPE del Cusco.

En el análisis del indicador Ética profesional el 48% de los trabajadores dieron de respuestas frecuentemente y el 22% que siempre, por lo que podemos asociar estas respuestas al trabajo con integridad, honestidad, respeto y de responsabilidad social y no de intereses personales.

Por su parte, el indicador del Cumplimiento de metas se encuentra por encima de cualquier indicador llegando al 43% de los trabajadores que siempre cumplen con sus objetivos y el 41% que lo realizan frecuentemente, es decir que 8 de cada 10 trabajadores llegan a cumplir con sus metas periódicas de acuerdo a su Plan de Trabajo Anual, influyendo directamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la DRTPE del Cusco.

FIGURA Nº 03
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN VALORES



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Finalmente, el resultado global de la dimensión **Valores** nos muestra que el 33% de trabajadores manifiestan que Frecuentemente interpone sus valores en la gestión administrativa, a esto adicionamos el 25% que siempre lo hacen, en suma el 58% de los trabajadores aporta estas variables en la mejora de su trabajo diario, principalmente con valores humanos morales y que consideran primordial el cumplimiento de las metas institucionales, mostrando resistencia a la innovación o al cambio en la metodología laboral utilizada.

b) DIMENSIÓN CREENCIAS

TABLA Nº 10
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CREENCIAS

	Influencia interna		Salario		Herramientas necesarias		Dimensión Creencias	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	48%	8	15%	0	0%	11	21%
Ocasionalmente	8	15%	5	9%	13	24%	9	16%
Algunas veces	9	17%	20	37%	16	30%	15	28%
Frecuentemente	5	9%	12	22%	17	32%	11	21%
Siempre	4	7%	3	6%	8	15%	5	9%
Perdidos	2	4%	6	11%	0	0%	3	5%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

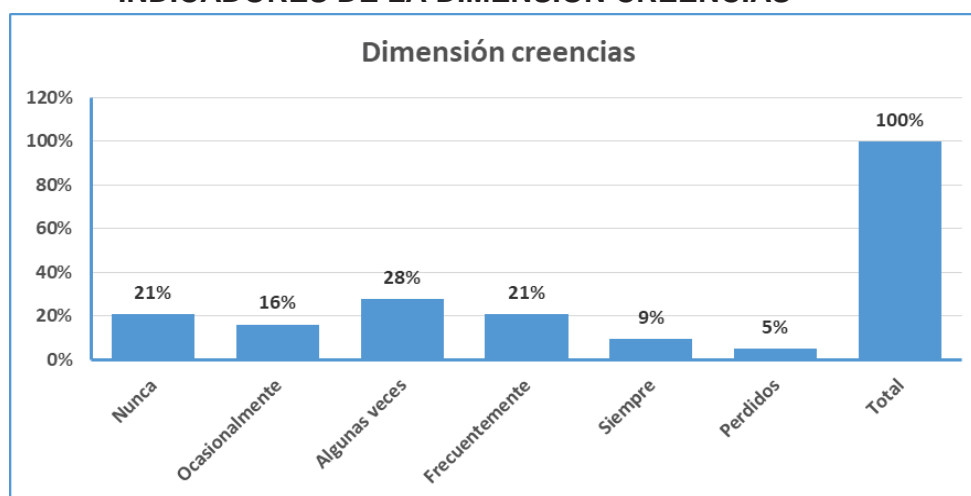
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Según los resultados de la Tabla N° 10, se observa que el indicador sobre Influencia muestra que el 48% de los colaboradores respondieron nunca y otro 15% ocasionalmente, esto quiere decir que 6 de cada 10 trabajadores manifiestan que no perciben influencia interna o discriminación por sexo, edad, posición social, económica o procedencia; al contrario existe igualdad y trato justo dentro de la institución.

Mientras, que el 37% de los trabajadores respondieron algunas veces están de acuerdo con el Salario que perciben y otro 22% de los colaboradores dijo que frecuentemente, por lo que podemos concluir con estas respuestas que los colaboradores están en gran porcentaje de acuerdo con su remuneración mensual, mientras que un 15% de los trabajadores manifestaron que nunca, indicando que no están de acuerdo con sus ingresos obtenidos.

Por su parte, el 32% de los encuestados mencionan que frecuentemente se les proporciona las Herramientas necesarias para cumplir con sus labores y que esto influye directamente en el desempeño laboral, es decir que los trabajadores están conformes con los materiales necesarios para realizar sus funciones.

FIGURA Nº 04
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CREENCIAS



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En general, el 28% de los encuestados del personal administrativo respondieron algunas veces perciben las **Creencias** existentes en los procesos administrativos. Es decir, el mayor porcentaje de trabajadores considera que no existen Influencias; y que están de acuerdo con el Salario percibido. En cuanto al suministro de Herramientas necesarias consideran en su mayoría que cuentan con los equipos y materiales necesarios para realizar sus actividades de forma adecuada.

c) DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA Nº 11
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

	Motivación		Ambiente de cooperación		Autonomía de decisiones		Dimensión Clima organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%
Ocasionalmente	7	13%	4	7%	9	17%	7	12%
Algunas veces	13	24%	18	33%	20	37%	17	31%
Frecuentemente	19	35%	15	28%	18	33%	17	32%
Siempre	13	24%	16	30%	6	11%	12	22%
Perdidos	1	2%	0	0%	0	0%	0	1%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

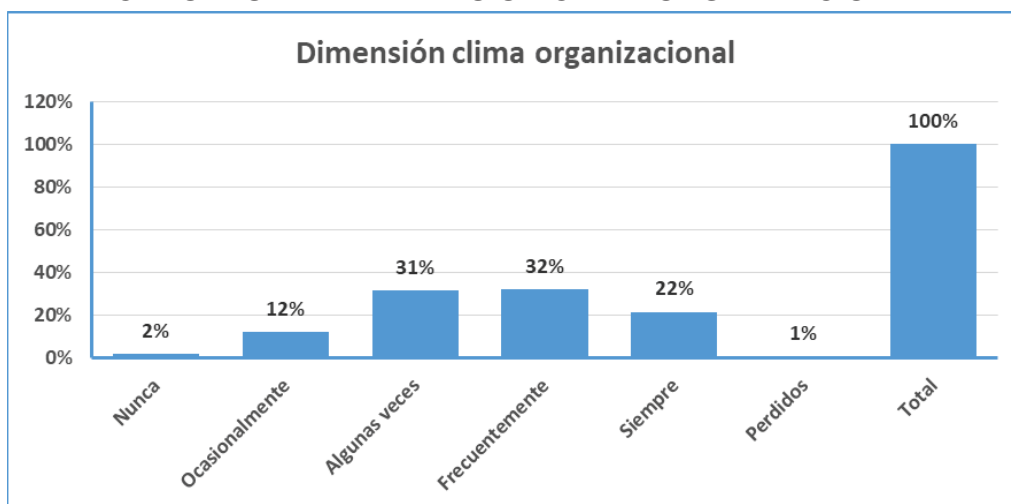
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Los resultados de la Tabla N° 11 para la dimensión **Clima organizacional** nos muestra que el 35% de colaboradores respondieron que frecuentemente se sienten motivados dentro de la institución y otro 24% manifiestan que siempre; esto quiere decir que 6 de cada 10 trabajadores sienten estar motivados al momento de desarrollar sus tareas cotidianas dentro de la organización.

El 33% de los trabajadores respondieron que algunas veces y el 30% que siempre encuentran un Ambiente de cooperación, por lo que podemos concluir con estas respuestas que los colaboradores están en gran porcentaje de acuerdo con la existencia de apoyo entre los trabajadores y asimismo de los jefes creando un ambiente de reciprocidad interna.

Por su parte, el 37% de los colaboradores mencionan que algunas veces y el 33% que es frecuente tener Autonomía en la toma de decisiones, y únicamente un 2% manifiesta que nunca tienen Autonomía de decisión; esto quiere decir que los trabajadores están conformes con la independencia y la libertad que se les brinda para la toma de decisiones en sus respectivas funciones delegadas, lo que faculta a decidir adecuadamente y con mayor confianza.

FIGURA N° 05
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En conclusión, la evaluación sobre la dimensión **Clima organizacional** el 32% de los trabajadores encuestados respondieron frecuentemente y un 22% respondieron que siempre perciben buen clima laboral que favorece a mantener un medio ambiente humano, físico y mental adecuado para desarrollar las actividades cotidianas con agrado; y únicamente el 2% de los encuestados manifestaron que nunca percibieron las condiciones adecuadas para desempeñarse en sus funciones diarias.

Es decir, la mayoría de los encuestados del personal (5 de cada 10 trabajadores) considera sentirse motivado en un ambiente de cooperación y autonomía suficiente, variables que influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRTPE.

d) LA DIMENSIÓN NORMAS

**TABLA N° 12
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN NORMAS**

	Horarios		Presentación de personal		Sanciones		Dimensión Normas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	0	0%	1	2%	0	1%
Ocasionalmente	1	2%	6	11%	2	4%	3	6%
Algunas veces	3	6%	4	7%	11	20%	6	11%
Frecuentemente	12	22%	14	26%	12	22%	13	23%
Siempre	37	69%	29	54%	25	46%	30	56%
Perdidos	1	2%	1	2%	3	6%	2	3%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

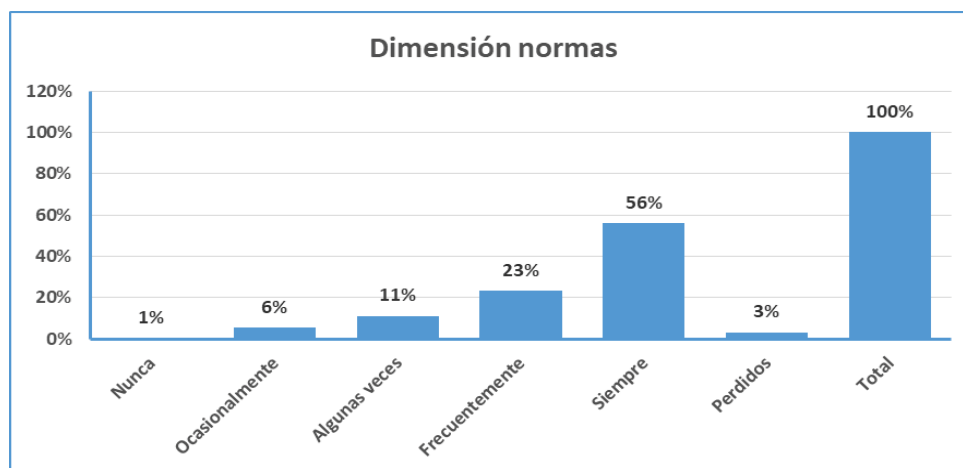
De acuerdo, a los resultados de la Tabla N° 12, el 69% de los colaboradores respondieron siempre muestran respeto a los Horarios,

esto quiere decir que 7 de cada 10 trabajadores considera bien definidas las horas de entrada y salida, así como los horarios de refrigerio, permisos y salidas dentro de la jornada laboral dentro de la organización.

Por su parte, la evaluación sobre la Presentación del personal el 54% de trabajadores respondió que siempre, por lo que llegamos a la conclusión con estas respuestas que los colaboradores tienen pleno conocimiento que la buena imagen física y profesional es complemento de una buena atención al usuario.

Mientras que, la respuesta a la pregunta que se realizó sobre las Sanciones ante las faltas cometidas el 46% menciona que siempre; esto quiere decir que los trabajadores tienen bien claro la reglamentación existente y las consecuencias por infringir la normativa y consientes de sanciones en la carrera pública, que pueden ser sanciones administrativas.

FIGURA N° 06
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN NORMAS



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

El resultado global de la dimensión **Normas** nos muestra que el 56% de los trabajadores respondieron siempre y el 23% frecuentemente, esto nos indica que 8 de cada 10 trabajadores identifica con claridad las pautas de normatividad laboral para fomentar el orden, el compromiso, la responsabilidad y la formalidad dentro de la organización y sea buena imagen al público usuario.

e) DIMENSIÓN SÍMBOLOS

**TABLA N° 13
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN SÍMBOLOS**

	Celebraciones y ceremonias		Incentivos		Lema y emblema		Dimensión Símbolos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	20	37%	0	0%	7	12%
Ocasionalmente	3	6%	14	26%	7	13%	8	15%
Algunas veces	7	13%	11	20%	12	22%	10	19%
Frecuentemente	21	39%	3	6%	16	30%	13	25%
Siempre	22	41%	3	6%	19	35%	15	27%
Perdidos	1	2%	3	6%	0	0%	1	3%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

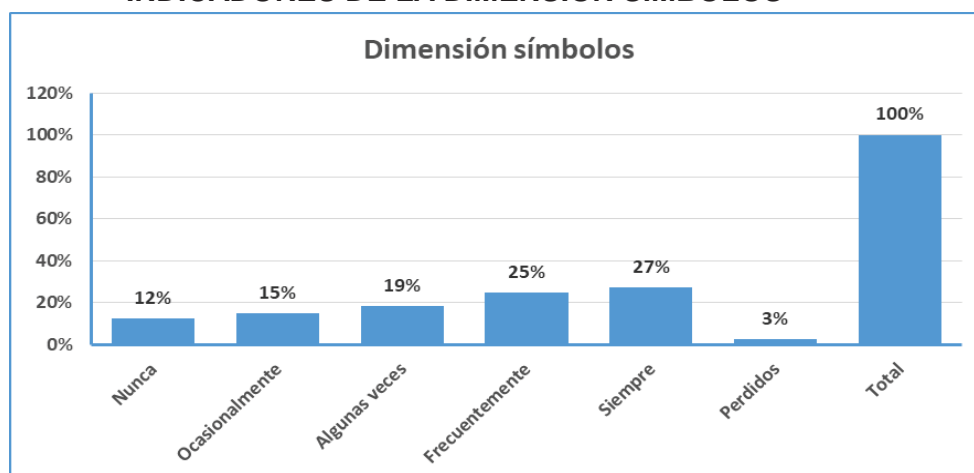
Según los resultados de la Tabla N° 13, el 41% de encuestados respondieron que siempre la institución considera Celebraciones y ceremonias, y otro 39% de los trabajadores dijo frecuentemente, lo que significa que 8 de cada 10 trabajadores manifestaron que la organización tiene institucionalizado la celebración de ciertas fechas especiales como factor motivacional al trabajador por las labores que desarrolla.

La evaluación a la pregunta sobre el uso de Incentivos se obtuvo que el 37% de los trabajadores respondieron que nunca y el 26% que ocasionalmente, por tanto se llega a la conclusión que el personal opina que la organización no brinda incentivos de ningún tipo para premiar las

buenas labores, tareas extraordinarias o por el cumplimiento de las metas trazadas.

Asimismo, el 35% de los encuestados manifestaron que siempre hacen uso de lemas, emblemas y colores institucionales y 30% mencionaron que frecuentemente, esto representa al 70% de los trabajadores que reconocen y entienden el significado del uso de los distintivos institucionales para diferenciar el servicio ofrecido de modo que el usuario pueda identificarnos y diferenciarnos de otras instituciones.

FIGURA Nº 07
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN SÍMBOLOS



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Mientras que, el resultado general de la dimensión **Símbolos** nos permite apreciar que el 27% de los trabajadores respondieron siempre y el 25% frecuentemente, esto nos indica que más de la mitad de los trabajadores administrativos reconoce y entiende el significado de esta dimensión, donde los distintivos se consideran como la identificación del trabajador con la institución y son parte de la formación o fortalecimiento de la cultura organizacional.

f) **DIMENSIÓN FILOSOFÍA**

TABLA N° 14
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FILOSOFÍA

	Misión visión		Vacante		Desarrollo personal		Dimensión Filosofía	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	5	9%	2	4%	2	4%
Ocasionalmente	0	0%	8	15%	16	30%	8	15%
Algunas veces	3	6%	15	28%	9	17%	9	17%
Frecuentemente	22	41%	17	32%	17	32%	19	35%
Siempre	27	50%	5	9%	8	15%	13	25%
Perdidos	2	4%	4	7%	2	4%	3	5%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

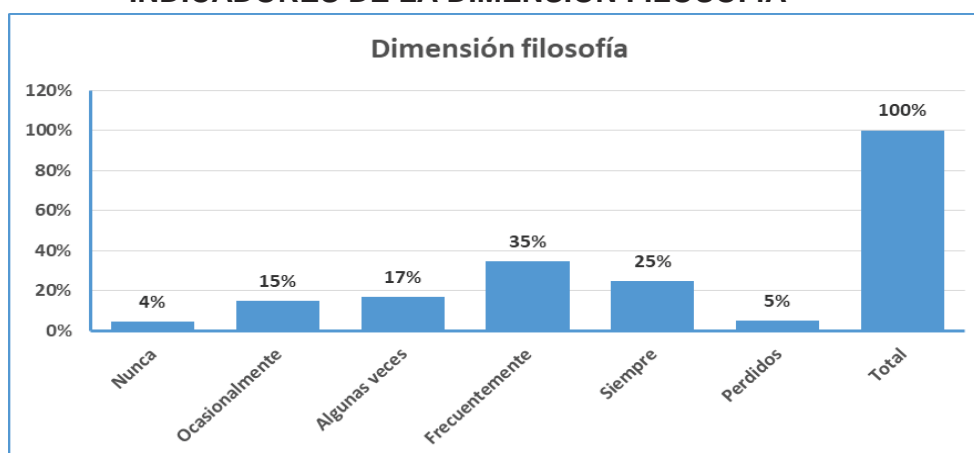
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Los resultados de la Tabla N° 14, nos muestra las cuestiones sobre el conocimiento de la Misión y la Visión donde el 50% de colaboradores manifestaron siempre y el 41% frecuentemente, esto quiere decir que 9 de cada 10 trabajadores tiene pleno conocimiento de las funciones principales, la identificación, los valores y los principios hacia los cuales se orientan los esfuerzos conjuntos de la organización.

La evaluación del indicador Vacante que toma en cuenta la consideración de la organización hacia sus trabajadores la respuesta fue frecuentemente en el 32% de trabajadores adicionalmente 28% manifestó que algunas veces, por lo que hace suponer con estas respuestas que los colaboradores sienten falta de apoyo al momento de cubrir plazas vacantes y prefieren buscar candidatos externos.

En cuanto, a la pregunta sobre el interés de la institución por el Desarrollo personal el 32% de encuestados indicaron frecuentemente; esto quiere decir que los trabajadores perciben bastante apoyo para el crecimiento personal y profesional del trabajador.

FIGURA Nº 08
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FILOSOFÍA



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Finalmente, la evaluación de la dimensión **Filosofía** nos muestra que el 35% y 25% de los trabajadores respondieron frecuentemente y siempre respectivamente, esto nos indica que 6 de cada 10 trabajadores conoce los fundamentos básicos de la organización, pero consideran no tener el apoyo suficiente al momento de concursar por plazas vacantes, pero si sienten apoyo para su crecimiento profesional y familiar.

g) VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA Nº 15
DIMENSIONES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

	Valores		Creencias		Clima organizacional		Normas		Símbolos		Filosofía		Variable Cultura Organizacional	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Nunca	0	1%	11	21%	1	2%	0	1%	7	12%	2	4%	4	7%
Ocasionalmente	9	16%	9	16%	7	12%	3	6%	8	15%	8	15%	7	13%
Algunas veces	13	24%	15	28%	17	31%	6	11%	10	19%	9	17%	12	22%
Frecuentemente	18	33%	11	21%	17	32%	13	23%	13	25%	19	35%	15	28%
Siempre	14	25%	5	9%	12	22%	30	56%	15	27%	13	25%	14	27%
Perdidos	1	1%	3	5%	0	1%	2	3%	1	3%	3	5%	2	3%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

De acuerdo a los resultados de la Tabla Nº 15, observamos que el 28% de los encuestados del personal administrativo manifestaron que

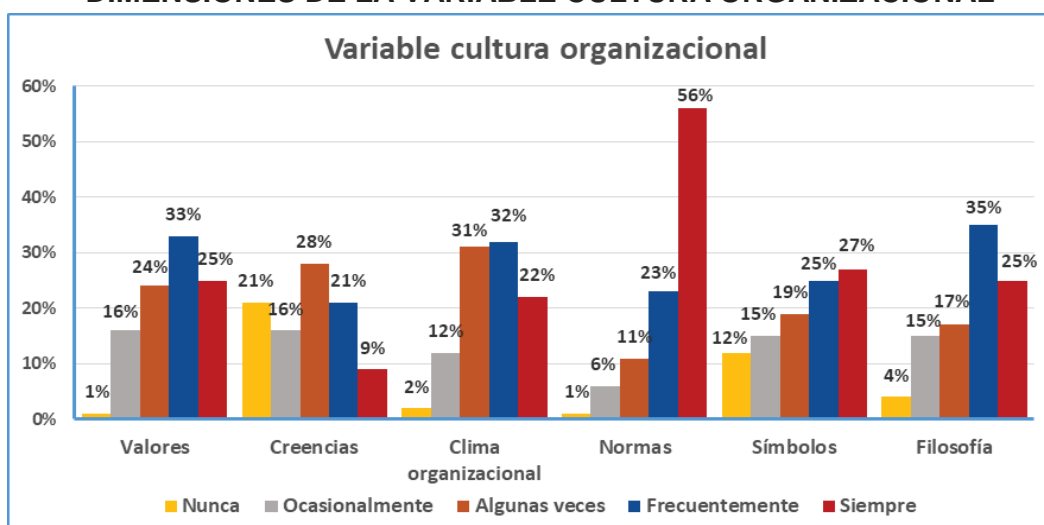
frecuentemente perciben la influencia de una cultura organizacional dentro de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) del Cusco, y otro 27% de los trabajadores encuestados respondieron que siempre sienten influencia de una cultura organizacional propia.

La cultura organizacional de la DRTPE del Cusco, está respaldado principalmente por la dimensión Normas, sustentado por el 56% de encuestados que manifestaron tener pleno conocimiento de sus indicadores como el horario de trabajo, la presentación del personal y las sanciones impuestas por la organización, esto revelaría que los trabajadores perciben mayor difusión de estos indicadores.

Otras características que predominan de la cultura organizacional de la DRTPE, fue la dimensión Símbolos, alcanzando el 27% del personal que respondieron, que siempre conmemoran fechas especiales, ceremonias además de tener pleno conocimiento de los lemas, emblemas y colores característicos de la institución.

Por el contrario la dimensión Creencias que involucra expectativas sobre influencias internas, el salario y las herramientas necesarias nos muestra la necesidad de mayor fortalecimiento en esta dimensión que constituye un elemento ideológico de percepción de la realidad. Sin embargo, este factor debe ser considerado para mejorar las relaciones interpersonales para tener un ambiente donde se perciba mayor equidad y poder laborar satisfactoriamente.

FIGURA N° 09
DIMENSIONES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

5.2.4 VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL Y SUS DIMENSIONES

a) DIMENSIÓN EFICACIA LABORAL

TABLA N° 16
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN EFICACIA LABORAL

	Logro de objetivos		Actitudes		Efectividad		Dimensión Eficacia Laboral	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ocasionalmente	0	0%	2	4%	0	0%	1	1%
Algunas veces	1	2%	7	13%	0	0%	3	5%
Frecuentemente	9	17%	19	35%	20	37%	16	30%
Siempre	44	82%	26	48%	33	61%	34	64%
Perdidos	0	0%	0	0%	1	2%	0	1%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

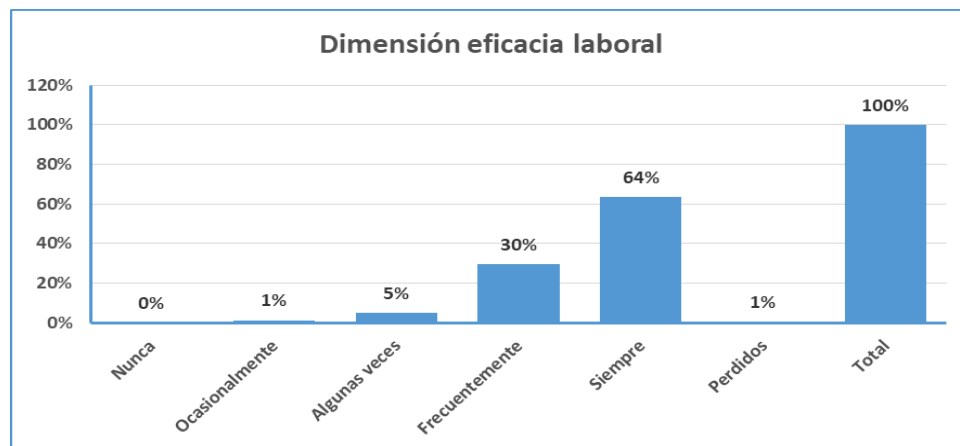
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 16, el 82% de los colaboradores respondieron que siempre tienen la capacidad el Logro de objetivos y el 17% frecuentemente, esto quiere decir que el 99% de trabajadores cumple con sus funciones, actividades y obligaciones llegando a obtener los resultados esperados.

En cuanto a la Actitud con que afronta su trabajo, el 48% del personal administrativo respondió que siempre mantiene la actitud positiva para afrontar las actividades diarias; a esto se suma la actitud positiva de los jefes que hacen sentir al personal involucrados e integrados a la organización con un sentido de pertenencia e identificación.

Mientras que, el 61% de los encuestados manifestaron que siempre tienen la capacidad de cumplir con Efectividad sus funciones y el 37% que lo realizan frecuentemente, esto quiere decir que casi el total de trabajadores (98%) obtienen los resultados esperados en las actividades asignadas dentro de la institución, puesto que la efectividad está relacionada a la productividad.

FIGURA N° 10
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN EFICACIA LABORAL



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En forma general, el 64% de los trabajadores encuestados respondieron que siempre realizan sus actividades laborales con **Eficacia** y otro 30% lo hace frecuentemente; y por el contrario únicamente el 1% de colaboradores respondió que sólo ocasionalmente lo realizan con

eficacia. Esto nos indica que cerca del 95% de los trabajadores poseen las condiciones idóneas para el logro de los objetivos y en cuanto a la actitud para alcanzar los objetivos trazados y esto se ve reflejado en la efectividad del trabajador para alcanzar sus metas.

b) DIMENSIÓN EFICIENCIA LABORAL

TABLA Nº 17
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN EFICIENCIA LABORAL

	Productividad		Competencia		Liderazgo		Dimensión Eficiencia Laboral	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ocasionalmente	1	2%	2	4%	3	6%	2	4%
Algunas veces	1	2%	7	13%	13	24%	7	13%
Frecuentemente	21	39%	19	35%	19	35%	20	36%
Siempre	31	57%	26	48%	19	35%	25	47%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

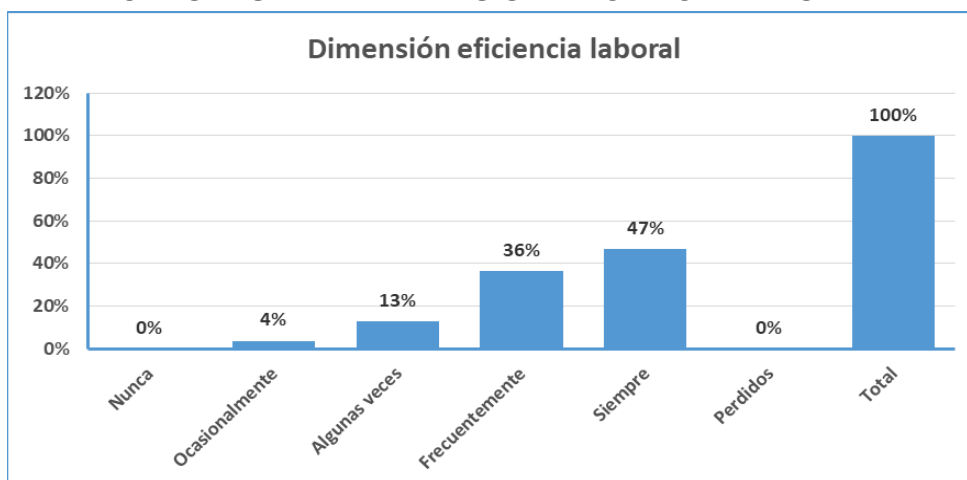
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Los resultados indican que el 57% respondió que siempre se consideran Productivos y el 39% frecuentemente, en comparación del 2% de los encuestados que respondieron que lo hacen sólo ocasionalmente. Este resultado refleja que la totalidad del personal viene incrementando su producción luego de realizar una comparación de sus resultados con resultados de años anteriores.

Por su parte, el 48% del personal considera poseer las Competencias laborales necesarias y los conocimientos idóneos para ocupar sus cargos actuales, sumados el 35% de trabajadores que manifestaron que lo hacen frecuentemente, sin embargo siempre es necesaria la capacitación compartida con los compañeros para responder de forma exitosa a sus actividades.

El indicador sobre Liderazgo muestra que el 35% de los encuestados respondió que siempre propician el liderazgo y otro 35% dijo que lo hace frecuentemente; es decir 7 de cada 10 trabajadores muestran aptitudes de líder y manifiestan que los directores influyen en la motivación y proporcionan la confianza para desarrollar aptitudes de líder.

FIGURA N° 11
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN EFICIENCIA LABORAL



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

De forma global la evaluación de la dimensión ***Eficiencia laboral*** nos muestra que 47% de los encuestados manifestaron que realizan sus actividades con eficiencia y el 36% mencionó que lo hace frecuentemente, es decir 8 de cada 10 trabajadores considera haber incrementado su producción, asimismo considera tener las competencias suficientes para desarrollar sus labores, además que percibe que la institución propicia el liderazgo de su personal puesto que los jefes han desarrollado estas aptitudes y las realizan con el ejemplo.

c) **DIMENSIÓN CALIDAD DE SERVICIO**

TABLA Nº 18
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CALIDAD DE SERVICIO

	Responsabilidad		Atención		Satisfacción		Dimensión Calidad de Servicio	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ocasionalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas veces	1	2%	4	7%	1	2%	2	4%
Frecuentemente	17	32%	20	37%	18	33%	18	34%
Siempre	36	67%	30	56%	35	65%	34	62%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

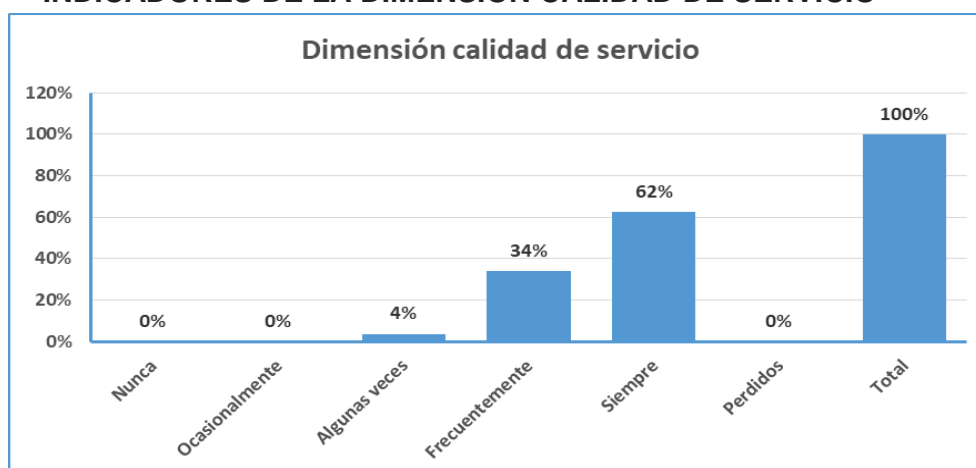
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

La Tabla Nº 18, nos muestra que el 67% de los colaboradores respondieron que siempre realiza sus tareas con Responsabilidad y el 32% lo desarrolla frecuentemente, esto quiere decir que sumados llegan al total de trabajadores que consideran cumplir con responsabilidad las funciones encomendadas además de tener una conducta que respeta las normas de ética del funcionario público.

Asimismo, el 56% de los trabajadores respondieron que siempre prestan Atención a la normativa interna y al esmero de realizar sus labores, y el 37% lo realizan frecuentemente, por lo que hace suponer que 9 de cada 10 colaboradores realizan sus funciones dentro del marco normativo además de poner celeridad suficiente en sus actividades.

Por otro lado, en el resultado de la Satisfacción observamos que el 65% del personal encuestado respondió que siempre queda satisfecho por sus actividades realizadas y 33% manifestó que frecuentemente; esto quiere decir que los trabajadores se sienten bastantes satisfechos por el cargo que ocupan y las actividades que realizan.

FIGURA Nº 12
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En conclusión, la evaluación a la **Calidad de servicio** muestra que el 62% y 34% de los trabajadores respondieron siempre y frecuentemente respectivamente, esto nos indica que casi la totalidad de trabajadores realiza sus actividades anteponiendo la calidad de servicio a los usuarios, poniendo atención a la normatividad sobre la ética del empleado público; y sobre todo que en su totalidad los colaboradores se sienten plenamente satisfechos con los cargos que ocupan y las tareas encomendadas.

d) DIMENSIÓN ECONOMÍA LABORAL

TABLA Nº 19
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ECONOMÍA LABORAL

	Distribución		Recursos		Presupuesto		Dimensión Economía Laboral	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%	0	0%	2	4%	1	1%
Ocasionalmente	4	7%	1	2%	9	17%	5	9%
Algunas veces	14	26%	9	17%	21	39%	15	27%
Frecuentemente	22	41%	24	44%	16	30%	21	38%
Siempre	14	26%	20	37%	4	7%	13	23%
Perdidos	0	0%	0	0%	2	4%	1	1%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

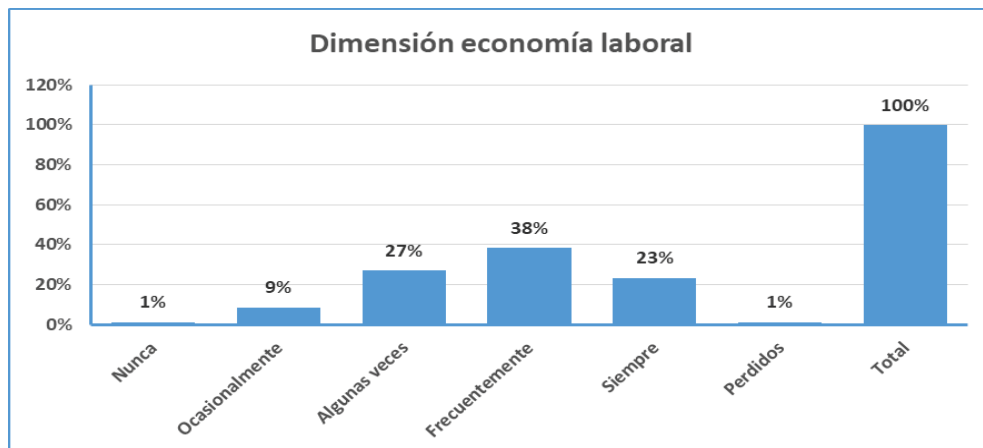
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Los resultados de la Tabla N° 19, nos muestra que el 41% de los colaboradores respondieron que frecuentemente perciben buena Distribución y un 26% que sólo algunas veces, esto quiere decir que existe trabajadores que no sienten que la distribución económica sea apropiada o que carecen de espacio físico o suministro de materiales no es suficiente para desarrollar sus funciones.

Así también, el 44% de encuestados manifiestan que frecuentemente reciben los Recursos necesarios y otro 37% dijeron que siempre les abastecen de recursos necesarios, esto haría suponer que los trabajadores consideran poseer lo necesario para su desempeño laboral, considerando los recursos materiales, financieros y también el recurso humano.

A la pregunta sobre el Presupuesto el 39% de colaboradores manifestó que sólo algunas veces la organización les designan presupuesto suficiente; esto indica que los trabajadores perciben que la institución recibe menor presupuesto al necesario para poder realizar actividades correctamente, esto relaciona la dependencia de la institución con el Gobierno Regional y los recortes presupuestales.

FIGURA N° 13
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ECONOMÍA LABORAL



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En cuanto al análisis general de la **Economía laboral** muestra que el 38% de los trabajadores encuestados respondieron que frecuentemente existe buena disposición económica, mientras que el 27% lo percibe solo algunas veces, y creen que la organización no está recibiendo el presupuesto suficiente, esto hace que exista escases de recursos financieros, recursos materiales y también la falta de recurso humano.

e) VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

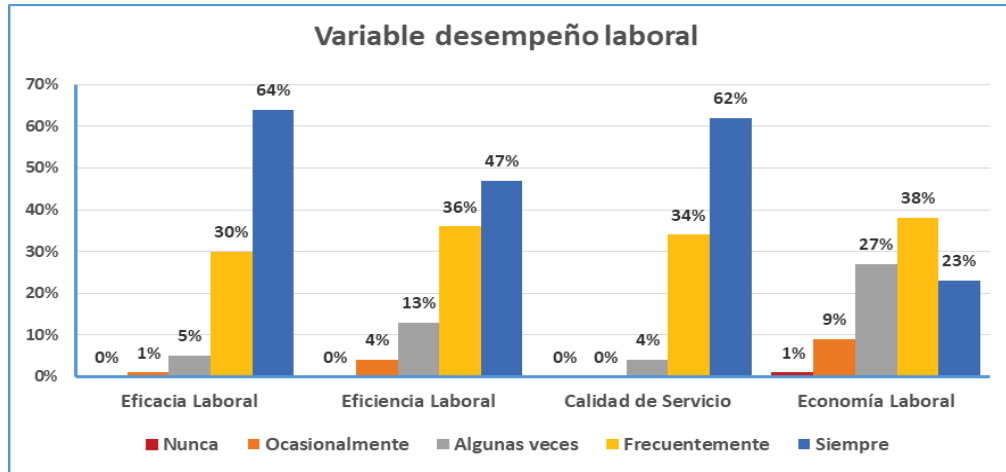
TABLA Nº 20
DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

	Eficacia Laboral		Eficiencia Laboral		Calidad de Servicio		Economía Laboral		Variable Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%
Ocasionalmente	1	1%	2	4%	0	0%	5	9%	2	3%
Algunas veces	3	5%	7	13%	2	4%	15	27%	7	12%
Frecuentemente	16	30%	20	36%	18	34%	21	38%	19	35%
Siempre	34	64%	25	47%	34	62%	13	23%	27	49%
Perdidos	0	1%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%
Total	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%	54	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

La evaluación del Desempeño laboral de los trabajadores administrativos, nos permite observar que el 49% de los encuestados de los trabajadores administrativos manifestaron que siempre tienen esa capacidad de generar alto rendimiento en sus actividades diarias dentro de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad del Cusco; asimismo, el 35% respondió que lo hace frecuentemente. Por el contrario, únicamente el 3% del personal encuestado manifestó que lo hace ocasionalmente.

FIGURA N° 14
DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

La Figura N° 14, muestra que los resultados del desempeño laboral está sustentado principalmente por las variables eficacia laboral y calidad de servicio que alcanzaron el 64% y 62% respectivamente, lo que nos indica que los trabajadores priorizan el logro de objetivos, la actitud al trabajo y su efectividad con mayor frecuencia, seguido de aspectos como la responsabilidad, la atención al trabajo y la satisfacción por las labores realizadas.

Asimismo, el 47% de los trabajadores respondieron que siempre realizan sus actividades con eficiencia laboral, resaltando factores como la productividad de los trabajadores, las competencias laborales y el liderazgo. Es decir que menos de 5 de cada 10 personas priorizan este factor en sus labores diarias, lo que demuestra que el desempeño laboral podría mejorarse si alcanzamos mejores estándares de eficiencia y por consecuencia alcanzar o mejorar los objetivos esperados a nivel individual e institucional.

Finalmente, la evaluación sobre la Economía laboral nos muestra que el 38% de trabajadores manifestaron que frecuentemente perciben buena distribución económica, disponibilidad de recursos y presupuesto institucional y otro 27% respondieron que algunas veces, evidenciando falencias en la igualdad de ingresos; no obstante muchas veces las escalas remunerativas son decisiones fuera del alcance de los jefes inmediatos sin embargo debe de existir equidad en la distribución funcional y de equipamiento.

5.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Considerando los resultados de la aplicación de los instrumentos utilizados se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson y para poder demostrar la existencia de la relación entre las variables se procedió a la prueba de hipótesis para ver su verificación.

Paso Nº 1: Plantear la hipótesis nula y la hipótesis alterna

- H_0 = No existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.
- H_a = Si existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.

Paso Nº 2: Seleccionar el nivel de significancia

- Se prueba la hipótesis con nivel de significancia del 95% con un error $p < 0,05$ (bilateral).

Paso Nº 3: Calcular el valor estadístico

- Se realizó el cálculo mediante el coeficiente de correlación de Pearson, a fin de establecer el grado de relación o afinidad entre las variables, de forma práctica el coeficiente de correlación de Pearson (r) se calcula mediante:

$$r = \frac{n \sum xy - [\sum x(\sum y)]}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = coeficiente de Pearson

Donde:

x : Cultura Organizacional

y : Desempeño Laboral

$\sum x$: Suma de los valores de la variable CO

$\sum y$: Suma de los valores de la variable DL

$\sum x^2$: Suma de los valores de la variable CO elevado al cuadrado

$(\sum x)^2$: Cuadrado de la suma de los valores de la variable CO

$\sum y^2$: Suma de los valores de la variable DL elevado al cuadrado

$(\sum y)^2$: Cuadrado de la suma de los valores de la variable Y

$\sum xy$: Suma de los productos de CO y DL

n : Es el número de datos

- Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene el coeficiente de correlación de Pearson (r) = 0,603.

Paso Nº 4: Formular la regla de decisión

- Si el valor de $p > 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alterna.

- Si el valor de $p < 0,05$ se acepta la Hipótesis Alterna y se rechaza la Hipótesis Nula.

Paso Nº 5: Toma de decisiones

Para una adecuada toma de decisión se contrastan los resultados:

- Dónde: Si el valor de $p < 0,05$ se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, al aplicar el coeficiente de correlación Pearson entre las variables de cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRTPE del Cusco, se obtuvo que existe una relación positiva moderada entre las variables ($r = 0,603$ y $p = 0,000$); y un nivel de significancia p menor a $0,05$. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna que señala que:

- **(Ha)** Existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.

5.3.1 CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DRTPE DEL CUSCO

Para el análisis de correlación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, se utilizó el

coeficiente de correlación de Pearson del paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.0, y su análisis se realiza en base al siguiente cuadro de valores:

**TABLA N° 21
INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
PEARSON**

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la Tabla N° 22, basado en el programa SPSS, se comprobó el resultado del coeficiente de correlación r de Pearson donde $r = 0,603$, además se obtuvo el valor de significancia $p = 0,000$ entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

**TABLA N° 22
CORRELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL**

Correlaciones		Variable cultura organizacional	Variable desempeño laboral
Variable cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,603**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Variable desempeño laboral	Correlación de Pearson	,603**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

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

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada.

Por lo tanto, el resultado de la relación entre las variables: Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRTPE del Cusco, nos demuestra que la correlación del coeficiente de Pearson donde es una **Correlación Positiva Moderada** a un nivel de **significancia 0,000** (bilateral) entre las variables.

5.3.2 CORRELACION ENTRE LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y P.E. DELCUSCO

Tabla N° 23
CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y P.E. DELCUSCO, 2017

Variable Cultural Organizacional	Variable Cultura Organizacional	Valores	Creencias	Clima organizacional	Normas	Símbolos	Filosofía	Variable Desempeño Laboral	Eficacia laboral	Eficiencia laboral	Calidad de servicio	Economía laboral
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1	,654** ,000 54	,541** ,000 54	,580** ,000 54	,459** ,000 54	,565** ,000 54	,520** ,000 53	,603** ,000 54	,429** ,001 54	,447** ,001 54	,433** ,001 54	,693** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,654** ,000 54	1 ,060 54	,257 ,060 54	,576** ,000 54	,233 ,090 54	,519** ,000 54	,198 ,155 53	,465** ,000 54	,508** ,000 54	,395** ,003 54	,348** ,010 54	,568** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,541** ,000 54	,257 ,060 54	1 ,060 54	,104 ,453 54	,276** ,043 54	,217 ,115 54	,338** ,013 53	,233 ,090 54	,086 ,538 54	,042 ,765 54	,165 ,232 54	,443** ,001 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,580** ,000 54	,576** ,000 54	,104 ,453 54	1 ,099 54	,072 ,605 54	,375** ,005 54	,229 ,099 53	,618** ,000 54	,406** ,002 54	,482** ,000 54	,358** ,008 54	,492** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,459** ,000 54	,233 ,090 54	,276** ,043 54	,072 ,605 54	1 ,072 54	,310** ,022 54	,178 ,202 53	,202 ,144 54	,121 ,384 54	,260 ,058 54	,409** ,002 54	,287** ,036 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,565** ,000 54	,519** ,000 54	,217 ,115 54	,375** ,005 54	,310** ,022 54	1 ,007 53	,363** ,007 53	,442** ,001 54	,252 ,066 54	,459** ,000 54	,419** ,002 54	,471** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,520** ,000 53	,198 ,155 53	,338** ,013 53	,229 ,099 53	,178 ,202 53	,363** ,007 53	1 ,021 53	,317** ,021 53	,290** ,035 53	,255 ,065 53	,269 ,051 53	,436** ,001 53
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,603** ,000 54	,465** ,000 54	,233 ,090 54	,618** ,002 54	,202 ,144 54	,442** ,001 54	,317** ,021 53	1 ,546** 54	,546** ,000 54	,707** ,000 54	,556** ,000 54	,608** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,429** ,001 54	,508** ,000 54	,086 ,538 54	,406** ,002 54	,121 ,384 54	,252 ,066 54	,290** ,035 53	,546** ,000 54	1 ,481** 54	,481** ,000 54	,593** ,000 54	,398** ,003 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,447** ,001 54	,395** ,003 54	,042 ,765 54	,482** ,000 54	,260 ,058 54	,409** ,002 54	,287** ,036 54	,707** ,000 54	,481** ,000 54	1 ,582** 54	,582** ,000 54	,473** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,433** ,001 54	,348** ,010 54	,165 ,232 54	,358** ,008 54	,409** ,002 54	,419** ,001 54	,490** ,000 54	,556** ,000 54	,593** ,000 54	,582** ,000 54	1 ,490** 54	,490** ,000 54
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,693** ,000 54	,568** ,000 54	,443** ,001 54	,492** ,000 54	,287** ,036 54	,471** ,000 54	,436** ,001 53	,608** ,000 54	,398** ,003 54	,473** ,000 54	,490** ,000 54	1 ,490** 54

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada.

A continuación se presentan las correlaciones parciales de las dimensiones de las variables cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRTPE del Cusco.

a) La variable **CULTURA ORGANIZACIONAL** está correlacionada con:

- La dimensión **ECONOMÍA LABORAL**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,693$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable cultura organizacional y la dimensión economía laboral con un nivel de significancia $p = 0,000$.
- La dimensión **EFICIENCIA LABORAL**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,447$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable cultura organizacional y la dimensión eficiencia laboral con un nivel de significancia $p = 0,001$.
- La dimensión **EFICACIA LABORAL**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,429$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable cultura organizacional y la dimensión eficacia laboral con un nivel de significancia $p = 0,001$.
- La dimensión **CALIDAD DE SERVICIO**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,433$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable cultura

organizacional y la dimensión calidad de servicio con un nivel de significancia $p = 0,001$.

De acuerdo a los datos obtenidos se llega a la conclusión que la cultura organizacional influye directamente en todas las dimensiones del desempeño laboral, mostrando un coeficiente de correlación positiva moderada. Esto nos permite suponer que a medida que mejore la cultura organizacional como consecuencia mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo del Cusco.

b) La variable **DESEMPEÑO LABORAL** está correlacionada con:

- La dimensión **CLIMA ORGANIZACIONAL**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,618$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable desempeño laboral y la dimensión clima organizacional con un nivel de significancia $p = 0,000$.
- La dimensión **VALORES**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,465$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable desempeño laboral y la dimensión valores con un nivel de significancia $p = 0,000$.
- La dimensión **SÍMBOLOS**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,442$ lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la variable desempeño laboral y la dimensión símbolos con un nivel de significancia $p = 0,001$.

- La dimensión **FILOSOFÍA**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,317$ lo que significa que existe correlación positiva baja entre la variable desempeño laboral y la dimensión filosofía con un nivel de significancia $p = 0,021$.
- La dimensión **CREENCIAS**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,233$ lo que significa que existe correlación positiva baja entre la variable desempeño laboral y la dimensión creencias con un nivel de significancia $p = 0,001$.
- La dimensión **NORMAS**, donde se obtuvo coeficiente de correlación Pearson $r = 0,202$ lo que significa que existe correlación positiva baja entre la variable desempeño laboral y la dimensión normas con un nivel de significancia $p = 0,144$.

De acuerdo a los datos obtenidos se llega a la conclusión que todas las dimensiones de la cultura organizacional influyen directamente en el desempeño laboral, siendo las dimensiones como clima laboral, valores y símbolos que demuestran grado de correlación positiva moderada; mientras que las dimensiones creencias, normas y filosofía muestran una correlación positiva baja. Esto nos permite suponer que a medida que se mejore aspectos relacionados con los valores, clima organizacional y símbolos por consecuencia mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco.

5.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación titulado “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017”, donde el objetivo general fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017, el estudio determinó que existe relación positiva moderada entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral según el coeficiente de correlación Pearson $r=0,603$. Por lo tanto, se confirma lo señalado por Luis Miguel De La Torre Iparraguirre y Kiars Themme-Afan Bustamante (Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales - Lima), en su trabajo de investigación titulado “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016”, donde se da a conocer la relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral. Asimismo, los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se contrastan con otras investigaciones que fueron tomadas en los antecedentes, como el estudio realizado por la Bach. Hernández Díaz, Zhenia Magaly (Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales - Chiclayo), en su trabajo de investigación titulado “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo, 2016”, donde se concluye

que existe correlación de 0,984 entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

El primer objetivo específico de nuestra investigación fue determinar las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2017. De acuerdo a la **Figura N° 09**, los resultados del estudio indican que entre las dimensiones de la cultura organizacional que prevalecen son las “**Normas**”, alcanzando el 56% del total del personal encuestado. Esto indica que dentro de esta entidad se percibe un mejor seguimiento a la normatividad y los reglamentos internos, que van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, los elementos que también influyen son los “**Símbolos**”, llegando al 27% del total de encuestados, indicador que se aprecia principalmente en la conmemoración de fechas especiales y ceremonias además de tener pleno conocimiento de los lemas, emblemas y colores característicos de la institución. Por lo tanto, se ratifica lo mencionado por Leyvi Karin Figueroa Monterroso (Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades – Guatemala), en su trabajo de investigación titulado “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental, 2015”, donde se concluye que el elemento predominante dentro de la cultura organizacional son las Normas.

Mientras que, el segundo objetivo específico de esta investigación fue determinar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores

administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. De acuerdo a la **Tabla Nº 20**, observamos que la investigación determinó que el promedio del desempeño laboral alcanzó el **49%** como resultado y que de acuerdo a la tabla de valoración (Tabla Nº 01), viene a ser un desempeño laboral **regular**, respaldado por los resultados obtenidos principalmente en la dimensión Eficacia laboral donde se muestra que el 64% de los colaboradores priorizan el logro de objetivos institucionales y la productividad. Para CEPAL (2005), el desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Chiavenato (2002), el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Finalmente, el tercer objetivo específico fue proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. Lo menciona Chiavenato (2001), el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado

de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Además menciona, que el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible. En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización. Por esta razón, nuestra propuesta contiene estrategias que permitirán potencializar las dimensiones menos favorecidas de la cultura organizacional y alentar la formación de una cultura más fuerte en todas las oficinas. Los resultados actualmente muestran la existencia de una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, por lo tanto si se fortalecen los elementos de su propia cultura, por efecto se obtendrá la mejora continua del desempeño laboral.

5.5 LINEAMIENTOS Y/O POLÍTICAS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es lo que identifica a una organización y la diferencia de otras cuando sus miembros se sienten parte de ella y comparten los mismos valores, creencias, clima laboral, procedimientos, normas, lenguaje, símbolos, filosofía, ceremonias, etc. La cultura organizacional se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco es el organismo responsable de ejecutar, orientar, supervisar y evaluar las acciones que en materia de trabajo y promoción del empleo y cuyo propósito es brindar un servicio de calidad que le permita destacarse entre las instituciones públicas.

A continuación se presenta una propuesta para implementar lineamientos y/o políticas con el objeto principal de mejorar las dimensiones de la cultura organizacional a través de actividades específicas con el propósito de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco.

Asimismo, se plantean objetivos con la finalidad de garantizar a la organización el desarrollo de las actividades que permita la mejora permanente de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los

trabajadores. Es por ello que la propuesta detalla los objetivos, la justificación, la importancia, los beneficios y los resultados esperados.

II. OBJETIVOS

- Contribuir a la construcción de una cultura organizacional sólida; que su aporte puedan impactar positivamente en la actitud y en el compromiso de los trabajadores administrativos de la DRTPE y por ende, mejorar la gestión pública, en la atención a los usuarios, trámites y servicios que se proporcionan a la Sociedad.
- Fortalecer la identidad institucional en todos los miembros de la organización con la finalidad de contribuir una cultura en concordancia con las políticas del estado y con los planes sectoriales y regionales en materia de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Desarrollar e internalizar una cultura organizacional que permita preservar, desarrollar y promover los valores éticos del trabajador como servidor público en el desarrollo de sus funciones.
- Proporcionar herramientas individuales e institucionales necesarias que permitan mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRTPE del Cusco en busca de recuperar la confianza de la sociedad en las instituciones del gobierno.

III. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta está dirigida a los trabajadores administrativos de la DRTPE y demás servidores públicos de instituciones similares, donde se propone explorar el interior de la organización para ayudar a identificar el propio potencial y se convierta en una referencia para que el actuar de los colaboradores, y que los valores compartidos nos lleve al fortalecimiento de nuestra institución.

En la actualidad, la cultura organizacional es de gran importancia dentro de las organizaciones, no existe una organización sin cultura, ya sea fuerte o débil y es un elemento que distingue a la organización de otras y sus miembros la asumen y comparten, lo que se busca es tener una cultura organizacional que sea adecuada para el logro de sus objetivos. Asimismo, la cultura organizacional conlleva al grado de compromiso e identificación de los trabajadores de la organización y si es el caso de contar con una buena cultura organizacional se tiene alta probabilidad de alcanzar un nivel significativo de identificación con la institución, mientras que en una organización con deficiente cultura organizacional no llevará a un alto grado de identificación.

El actual diagnóstico sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la DRTPE del Cusco revela que los trabajadores de la institución tienen diferentes apreciaciones sobre cada dimensión de la cultura organizacional. Esta información es fundamental para diseñar la mejor estrategia para fortalecer las dimensiones más débiles.

La propuesta es una invitación a un proceso de transformación que ofrece la oportunidad de mejorar las propias conductas y actitudes, con el fin de solucionar los problemas internos de manera más efectiva y aprender a construir una mejor cultura organizacional de forma conjunta, como un gran equipo de trabajo o una familia lo que se verá reflejado al brindar un servicio cada vez con mayor calidad.

IV. METODOLOGÍA

La metodología a aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos. Se tratará de contextualizar las temáticas abordadas a las situaciones cotidianas del ámbito laboral. Lluvia de ideas, donde los participantes expresen sus ideas con relación a un tema de trabajo determinado, donde el facilitador presentará preguntas y se dará un tiempo prudencial a los participantes para elaborar ideas y compartirlas con el grupo a las cuales se llegará a una decisión consensuada. Debates, donde los participantes lean el tema de trabajo seleccionado, luego, dará inicio a una discusión, a través de preguntas que sean propicias, después de la discusión, debe lograr un consenso sobre las ideas generadas respecto a la lectura.

TABLA Nº 24
PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA DRTPC CUSCO

Grupo ocupacional	Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional	Acciones	Objetivo	Responsable
Trabajadores administrativos	Valores	Capacitación teórica sobre la necesidad del cambio	Proporcionar al personal, las técnicas, herramientas y conceptos necesarios que les permitan visualizar mejoras en la ejecución de sus actividades y buscar mejor relación con los compañeros de trabajo.	RRHH
		Taller para realizar grupos de trabajo para escuchar propuestas, opiniones, sugerencias, necesidades, etc., para luego idear planes de acción.		
Trabajadores administrativos	Creencias	Reuniones frecuentes para analizar y evaluar las metas y objetivos que se deben desarrollar durante el entrenamiento.	Motivar el trabajo en equipo de forma positiva y buscar la retroalimentación.	Jefe de Área
		Talleres motivaciones de relaciones interpersonales	Lograr el estímulo sobre las conductas individuales y así llegar al logro de las metas individuales y establecidas por la institución.	RRHH
Trabajadores administrativos	Clima organizacional	Talleres motivaciones de relaciones laborales	Mejorar el rendimiento profesional	Dirección
		Brindar el equipo necesario para realizar sus funciones.	Desarrollar capacidades personales y profesionales de los trabajadores.	RRHH
Trabajadores administrativos	Normas	Talleres de evaluación sobre factores clave que favorecen el ambiente de cooperación	Reconocer y valorar los logros corporativos y el esfuerzo de los empleados, motivándolos al trabajo coordinado.	RRHH
		Delegar funciones y brindar autonomía buscando satisfacción en el trabajo	Reducir la dependencia de los jefes en la toma de decisiones.	Jefe de Área
Trabajadores administrativos	Símbolos	Reproducir el manual de ética del servidor público y entrega de una copia a cada colaborador.	Fortalecer el conocimiento y el uso de la normatividad vigente sobre la normativa interna y la ética del servidor público en las instituciones del Estado.	RRHH
		Reproducir el manual de ética del servidor público y entrega de una copia a cada colaborador.		
Trabajadores administrativos	Filosofía	Socializar las celebraciones institucionales y sus actividades	Buscar la identificación de los trabajadores con la institución y la activa participación en actividades extra laborales.	RRHH
		Implementar un plan de incentivos de acuerdo a metas y objetivos.		
Trabajadores administrativos	Filosofía	Socializar los lemas, emblemas y los distintivos institucionales de uso frecuente en la institución.	Buscar la motivación individual y grupal para mantener a los colaboradores contentos dentro de la organización al desarrollar sus actividades diarias.	RRHH
		Socializar los objetivos institucionales	Buscar la identificación de los trabajadores con la institución y la activa participación en actividades extra laborales.	RRHH
		Capacitaciones teóricas y prácticas para el desarrollo personal de los trabajadores	Desarrollar capacidades personales y profesionales de los trabajadores.	RRHH

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 25
PROPUESTA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
DE LA DRTPE CUSCO**

Grupo ocupacional	Estrategias para mejorar el desempeño laboral	Acciones	Objetivo	Responsable
Trabajadores administrativos	Eficacia laboral	Programar reuniones semanales para analizar y evaluar las metas y objetivos que se deben desarrollar de acuerdo al POA	Lograr el estímulo sobre las conductas individuales y así llegar al logro de las metas individuales y establecidas por la institución.	Jefe de Área
		Inducción y capacitación sobre los conocimientos básicos de cada área	Desarrollar capacidades personales y profesionales de los trabajadores.	
Trabajadores administrativos	Eficiencia laboral	Capacitación teórico-práctico sobre los conocimientos básicos de cada área	Desarrollar capacidades personales y profesionales de los trabajadores.	RRHH
		Taller para sensibilizar al personal sobre liderazgo efectuando ejercicios prácticos así como aspectos teóricos.		
Trabajadores administrativos	Calidad de servicio	Taller para sensibilizar al personal sobre la responsabilidad del servicio al usuario.	Desarrollar capacidades personales y profesionales de los trabajadores.	RRHH
		Taller de capacitación para implementar estándares de atención al usuario.		
Trabajadores administrativos	Economía laboral	Involucrar al personal en los cambios y distribución de los ambientes en la institución.	Buscar la identificación de los trabajadores con la institución y la activa participación en actividades extra laborales.	RRHH
		Brindar el equipo necesario para la realización de funciones. Brindar las facilidades presupuestales para el desarrollo de sus actividades		

Fuente: Elaboración propia.

V. CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS TALLERES

TALLER N° 01: Autogestión emocional

- Niveles de escucha. escucha activa
- Dar y recibir feedback.
- Estilos de respuesta: Asertividad.
- Elementos de un mensaje asertivo.
- Nuevas posibilidades de comprender y actuar en diferentes contextos.

TALLER N° 02: Puentes emocionales

- Empatía.
- Proactividad vs reactividad.
- Lenguaje no verbal.
- Inteligencia emocional
- Afirmaciones y Juicios

TALLER N° 03: Trabajo colaborativo

- Importancia del sentimiento de pertenencia y del involucramiento
- La figura del líder/coach.
- Visión y misión. planificación operativa.
- El trabajo en equipo como forma de aprendizaje sistémico.
- Creatividad y solución de problemas.

TALLER N° 04: Gestión del talento

- Autoconocimiento y conocimiento de mis colaboradores.
- Cambios en la organización vs Modelos o Paradigmas.
- La comunicación del cambio.

- Tipos de cambio.
- Resistencia al cambio

VI. RESULTADOS

- Desarrollar las habilidades blandas que se consideren prioritarias.
- Afianzar los valores fundamentales y los valores corporativos.
- Generar consciencia sobre el trabajo en equipo y su efecto sinérgico.
- Establecer una comunicación más efectiva.
- Propiciar el liderazgo situacional y la proactividad.
- Sensibilización sobre la capacidad de adaptación a los cambios.
- Fortalecer el sentido de pertenencia.
- Reforzar la confianza en el equipo.
- Estimular a la responsabilidad para potenciar su compromiso.
- Contribuir al mejoramiento del clima laboral.
- Alcanzar mayor integración en el equipo humano

VII ASIGNACIÓN HORARIA

- Cada taller se realizará en 2 sesiones de 3 horas, haciendo un total de 24 horas lectivas.

VIII MATERIALES PARA EL TALLER

Auditorio con proyector, pizarra acrílica, plumones de pizarra, tarjetas de trabajo, plumón de papel.

CONCLUSIONES

1. Existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017; con un coeficiente de correlación $r = 0,603$ según la escala de correlación Pearson se muestra una relación **positiva moderada**, lo que significa que la cultura organizacional ejerce influencia sobre el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general y se afirma que existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco.
2. Las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, son las **normas** y los **símbolos**, como se observa en la **Figura N° 09**, las **normas** alcanzó el 56% del total del personal encuestado; lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mayor alcance de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, otro de los elementos que también influye, se encuentran los **símbolos**, llegando al 27% del total de encuestados, esta variable hace referencia a la socialización interna al momento de conmemorar fechas especiales y realizar ceremonias protocolares en busca de un ambiente institucional armonioso; asimismo, involucra al personal a identificarse con los lemas y emblemas institucionales.

3. El nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017 es regular; explicado en la **Tabla Nº 20** donde se observa que, el nivel del desempeño laboral llega al **49%** en promedio en todas las áreas de la organización, sustentado principalmente por los resultados obtenidos en la dimensión **Eficacia laboral (64%)** que prioriza el logro de objetivos, la actitud y la efectividad en la gestión administrativa. Así como también, la **Calidad de servicio (62%)** del personal administrativo que prioriza la responsabilidad, la atención a los usuarios y la propia satisfacción por el trabajo desempeñado. Mientras que, las dimensiones **Eficiencia laboral (47%)** y **Economía laboral (23%)** contrarrestaron el resultado final, alcanzando de acuerdo a la tabla de valoración (**Tabla Nº 01**) un nivel de desempeño laboral **Regular**.

4. La implementación de lineamientos permite mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017; sustentado por estrategias que permitirán corregir las desviaciones de algunas de las dimensiones de la cultura organizacional y de esta forma estimular el fortalecimiento de una cultura positiva en todas las áreas de trabajo. Por lo tanto, comprobada la relación positiva moderada existente entre las variables (Cultura organizacional y desempeño laboral) se concluye: que al mejorar la cultura organizacional se producirá un crecimiento en el nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco.

RECOMENDACIONES

1. En base a las conclusiones sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral actual de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco; se recomienda a la Dirección Regional de Trabajo del Cusco, promover una cultura organizacional positiva de manera integral y constante, teniendo en cuenta actividades de fortalecimiento de capacidades en temas que involucren los valores, creencias, clima laboral, normas, símbolos y filosofía; que se difundan y compartan en la organización; y en consecuencia optimizar las dimensiones del desempeño laboral con valores éticos como la justicia, el respeto, la responsabilidad, la integridad, la lealtad, la honestidad y la equidad dirigido a la sociedad dentro y fuera de la institución.
2. Se recomienda a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, poner en ejecución talleres de fortalecimiento de las dimensiones más débiles de la cultura organizacional obtenidas en la presente investigación; como son las “creencias” que están relacionadas a la influencia interna en cuanto a igualdad y el trato justo; asimismo, gestionar el incremento del nivel salarial y sus beneficios sociales de ley y finalmente mejorar el suministro de herramientas necesarias para cumplir con normalidad el desarrollo de sus funciones diarias.
3. Se sugiere, que por medio de la oficina de Recursos Humanos se debe considerar dentro del plan de trabajo anual la capacitación profesional de

los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, para elevar el desempeño laboral como la eficacia laboral que prioriza el logro de objetivos; así como la eficiencia en cuanto a la productividad y las competencias del personal; además de programas de capacitación sobre calidad de servicio, que ayudará a optimizar la atención y la satisfacción de los usuarios. Asimismo, se recomienda tener en cuenta incluir un programa de incentivos como retribución al esfuerzo realizado por buen desempeño laboral ya sea mediante beneficios económicos, profesionales o institucionales, que en la actualidad no son considerados dentro de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco y que servirán para mejorar la motivación laboral de los colaboradores, y originará una mejor predisposición para desempeñarse adecuadamente en brindar sus servicios a los usuarios y el cumplimiento de sus funciones.

4. Se recomienda que la Oficina de Recursos Humanos ponga en marcha la propuesta de implementación de lineamientos dirigido a mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral que está formada por talleres sobre motivación laboral, cooperación, trabajo en equipo entre otros talleres que ayudarán a mejorar la cultura organizacional y por consecuencia elevar el desempeño laboral para cumplir con los objetivos institucionales; además de mejorar la calidad de atención generando confianza en el usuario y de esta forma contribuir con la satisfacción y el bienestar de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, A. (2004). *La Cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Burbano, J. E. (1995). *Presupuestos: Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos*. Bogota: McGraw-Hill.

Carrion, J. (2007). *Estrategia, de la Visión a la Acción*. Madrid: Esic.

CEPAL. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

CEPAL. (2010). *Impacto Distributivo de las Políticas Públicas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Céspedes, N., Lavado, P. y Ramirez, N. (2016). *Productividad en el Peru*. Lima: Universidad del Pacifico.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw-Hill/Interamericana SA.

Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana SA.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MacGraw Hill/Interamericana.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y Dirección de la Producción*. Mexico: Pearson.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Fernandez, J. y Hortal, A. (1994). *Ética de las Profesiones*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2005). *Administración de Producción y Operaciones*. Mexico: International Thomson Editores.
- Garcia, J. (2008). *El Comportamiento Humano en la Organización*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Garcia, L. y Sanchez, R. (2006). *El Factor Humano en la Empresa. Gestión y Administración de Recursos Humanos*. Madrid: EOI.
- Harris, M. (2001). *Antropología cultural*. España: Alianza.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2008). *Administración. Un Enfoque Basado en Competencias*. Mexico: Cengage Learning.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Panamericana Formas e Impresos SA.

Jones, G. R. y George, J. M. (2006). *Administración Contemporánea*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana SA.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana SA.

Leal, A. y Quero, M. J. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Andalucía: MCF Textos.

Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los Pueblos*. Bogota: Andres Bello.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Mexico: CENGAGE Learnig.

Maldonado, S. M. (2007). *Manual Práctico para diseño de la Escala de Likert*. Mexico: Trillas.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto*. Lima.

Mejía, C. A. (2013). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Medellín: Planning SA.

Montoya, A., Alzate, A. y Lopez, L. M. (2012). *Fortalecimiento del Talento Humano*. Medellín: Universidad de Medellín.

Mulder, M. (2007). *Competencia: La esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*. Wageningen: Wageningen University.

Nelli, R. (2000). *Análisis de la Distribución Personal del Ingreso en Argentina*. Buenos Aires.

Nogadera, C., Nogadera, S., y Solórzano, M. (2013). *Jornada y Horarios de Trabajo*. Madrid: INSHT.

Rincón. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Cali: ECO Ediciones.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Rodriguez, P. A. (2008). *Presupuesto Publico*. Bogotá.

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Suarez, k. y Ulloa, E. (2014). *Etiqueta y protocolo y su incidencia en la imagen empresarial*. Am,bato: Hispanoamérica.

Tamayo, M. (1999). *La Investigación*. Santa Fé de Bogota: ARFO Editores Ltda.

Vanegas, G. (1994). *Responsabilidad Profesional*. Cali.

Waterhouse, P. (1995). *Corporate Culture: A competitive advantage*. USA: Irwin Professional.

Waterhouse, P. (1996). *The Paradox principles : how high-performance companies manage chaos, complexity, and contradiction to achieve superior results*. Chicago: Irwin Professional.

Weinert, A. B. (1985). *Manual de la Psicología de la Organización: la conducta humana en las Organizaciones*. Barcelona: Herder.

Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO CUSCO, 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017	Existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.	<p>Cultura organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores • Creencias • Clima organizacional • Normas • Símbolos • Filosofía 	<p>Tipo de investigación Descriptivo - correlación</p> <p>Diseño de investigación No experimental – transversal</p> <p>Población de estudio y tamaño de Muestra 54 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Cusco</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco 2017?</p> <p>¿Qué lineamientos de la cultura organizacional permitirán mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.</p> <p>Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.</p> <p>Proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017</p>	<p>HIPOTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>Las dimensiones de la cultura organizacional que predominan en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Cusco, 2017 son las normas y los símbolos.</p> <p>El nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco 2017 es regular.</p> <p>La implementación de lineamientos permitirá mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017.</p>	<p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia laboral • Eficiencia laboral • Calidad de servicio • Economía laboral 	<p>Técnica de recolección de información</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p> <p>Análisis de confiabilidad del instrumento: Alfa de Crombach</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL



INSTRUMENTO PARA EVALUAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL
DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO CUSCO
INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

I. PRESENTACIÓN: Este cuestionario es muy importante para conocer la percepción que existe en la institución donde labora para determinar conclusiones y recomendaciones en vías de una mejora continua. A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y al contestar el cuestionario deberá marcar con una "X" el valor de calificación, de acuerdo a la siguiente escala:

1 = Nunca 2 = Ocasionalmente 3 = Algunas Veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

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

II. DATOS GENERALES:

2.1 Edad del encuestado:

- a) () Menos de 30 años
- b) () De 31 a 40 años
- c) () De 41 a 50 años
- d) () De 51 años a más

2.2 Condición laboral:

- a) () D.L. 276
- b) () D.L. 1057
- c) () D.L. 728

2.3 Sexo:

- a) () Masculino
- b) () Femenino

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

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL
(Método de Escalas de Observación de Comportamiento BOS)

PRESENTACIÓN: Este cuestionario es muy importante para conocer la percepción que existe en la institución donde labora para determinar conclusiones y recomendaciones en vías de una mejora continua. A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y al contestar el cuestionario deberá marcar con una "X" el valor de calificación, de acuerdo a la siguiente escala:

1 = Nunca 2 = Ocasionalmente 3 = Algunas Veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

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

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Considera que el trabajo que realiza con eficiencia aporta el logro de los objetivos que busca la dependencia.					
2	Considera importante el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.					
3	Considera que en la dependencia el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.					
4	Considera adecuada la actitud de su jefe inmediato hacia la institución y seguir su ejemplo.					
5	Considera que realiza su trabajo con efectividad y compromiso.					
6	Considera que su equipo de trabajo es efectivo.					
7	Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo.					
8	Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal.					
9	Considera que sus competencias profesionales le permite cumplir los objetivos institucionales					
10	Considera que sus compañeros le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias.					
11	Considera que la dependencia propicia el liderazgo en el equipo.					
12	Considera que cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo.					
13	Considera usted que cumple con responsabilidad las tareas que se le encomienda.					
14	Considera que sus compañeros realizan con responsabilidad sus labores diarias.					
15	Considera con atención la normativa interna para realizar su trabajo.					
16	Considera que su superior presta atención suficiente a su trabajo.					
17	Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo.					
18	Considera estar satisfecho con el respeto que el jefe inmediato le brinda.					
19	Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.					
20	Considera que la distribución económica de la dependencia ha permitido generar nuevos proyectos o actividades.					
21	Considera que la dependencia le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo.					
22	Considera que los recursos que dispone su oficina son utilizados eficientemente.					
23	Considera que el presupuesto es suficiente para la cantidad actual de personal que existe en la dependencia.					
24	Considera que la dependencia brinda al área el presupuesto necesario para realizar su trabajo.					

“Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional”

CONSTANCIA

LA DIRECTORA REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO - CUSCO

HACE CONSTAR:

Que el economista José Luis Zavaleta Miranda identificado con DNI N° 42084525 realizó la aplicación de instrumentos de investigación a los trabajadores administrativos de la institución, para el recojo de información cuyo resultado servirá para consolidar el trabajo de investigación intitulado: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO - CUSCO.**

Se otorga la presente constancia a solicitud verbal del interesado para los fines que vea por conveniente.

Cusco, 23 de marzo del 2018

 **GOBIERNO REGIONAL CUSCO**
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO
Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO 


Abog. Thany R. Escalante Zagarra
DIRECTORA REGIONAL