



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE ASUNCIÓN, ANCASH, 2019.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

ANIBAL ROMEO AGUIRRE COLONIO

ASESOR:

Dr. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA

Huacho – Perú

2021

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera
Presidente

Dr. Félix Gil Caro Soto
Secretario

Dr. Elvis Richar Sánchez García
Vocal

Dr. Policarpo Diomedes Márquez Valencia
Asesor

Título:

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ASUNCIÓN, ANCASH, 2019**

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y familiares.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y a mis padres por el esfuerzo y apoyo que me han dado en toda esta carrera universitaria, también a todos los docentes por su orientación, consejo y enseñanza para poder enfrentar este mundo competitivo y cambiante.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	08
2.2. Bases Teóricas	09
2.3. Definiciones de términos básicos	41
2.4. Hipótesis de investigación	42
2.4.1. Hipótesis General	42

2.4.2. Hipótesis Específicas	42
2.5. Operacionalización de las variables	43

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	44
3.2. Población y muestra	44
3.2.1. Población	44
3.2.2. Muestra	44
3.3. Técnicas de recolección de datos	45
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	46

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	47
4.2. Contratación de hipótesis	58

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	61
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	64
6.2. Recomendaciones	65

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	66
7.2. Fuentes electrónicas	67

ANEXO

A. Cuestionario	69
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash	47
Tabla 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash	48
Tabla 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash	49
Tabla 4.	Aspectos formales	50
Tabla 5.	Aspectos informales	52
Tabla 6.	Motivación del trabajador	54
Tabla 7.	Ambiente de trabajo	55
Tabla 8.	Capacidad del trabajador	56
Tabla 9.	Pruebas de normalidad	57
Tabla 10.	Correlación de Rho de Spearman entre la cultura organizacional y desempeño laboral	58
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre los aspectos formales y desempeño laboral	59
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre los aspectos informales y desempeño laboral	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash	47
Figura 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash	48
Figura 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash	49
Figura 4.	Aspectos formales	51
Figura 5.	Aspectos informales	53
Figura 6.	Motivación del trabajador	54
Figura 7.	Ambiente de trabajo	55
Figura 8.	Capacidad del trabajador	56

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Métodos: La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, transversal correlacional causal, y de enfoque cuantitativo. La población fue 62 trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, la muestra fue 54 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: aspectos formales, aspectos informales, motivación del trabajador, ambiente de trabajo, capacidad del trabajador. Se realizó la confiabilidad por preguntas para las dos variables: Cultura organizacional y Desempeño laboral, dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.934.

Resultados: Respecto a la cultura organizacional, el 38,9% de los encuestados manifestaron que nunca están de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad, el 37% determinó que nunca están de acuerdo con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad y mucho menos que con las descripciones del puesto en la municipalidad, el 42,6% mencionaron que no están de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad al igual con los valores que maneja la municipalidad. Así mismo, respecto al desempeño laboral, el 48,9% de los encuestados manifestaron que no evitan tener conflictos dentro de la municipalidad, el 70,4% mencionaron que la municipalidad no les brinda el equipo y material necesario para cumplir con tus labores, el 66,6% mencionaron que no demuestran tener las habilidades técnicas necesarias para laborar dentro de la municipalidad.

Conclusión: Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,002 < 0,05$; $r = 0,562$), por lo que se concluye que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Palabras clave: aspectos formales, aspectos informales, motivación del trabajador, ambiente de trabajo, capacidad del trabajador.

ABSTRACT

Objective: To establish in what way the organizational culture influences the labor performance of the workers in the Provincial Municipality of Asunción, Ancash, 2019.

Methods: The research is applied, explanatory level, non-experimental design, cross-causal correlational, and quantitative approach. The population was 62 workers in the Provincial Municipality of Asunción, the sample was 54 workers. The dimensions were considered: formal aspects, informal aspects, worker motivation, work environment, worker capacity. Reliability was made by questions for the two variables: Organizational culture and Work performance, resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0,934.

Results: Regarding the organizational culture, 38,9% of the respondents stated that they never agree with the organizational structure that the municipality manages, 37% determined that they never agree with the names of the positions it manages The municipality and much less than with the job descriptions in the municipality, 42,6% mentioned that they disagree with the perceptions of the other people who work in the municipality as well as the values that the municipality manages. Likewise, with respect to the labor performance, 48,9% of the respondents stated that they do not avoid having conflicts within the municipality, 70,4% mentioned that the municipality does not provide them with the necessary equipment and material to comply with Your work, 66,6% mentioned that they do not show that they have the technical skills necessary to work within the municipality.

Conclusion: With the study it was determined that there is a moderate and very significant positive correlation ($p = 0,002 < 0,05$; $r = 0,562$), so it is concluded that the organizational culture significantly influences the labor performance of workers in the Provincial Municipality of Asunción, Ancash, 2019.

Keywords: formal aspects, informal aspects, worker motivation, work environment, worker capacity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, una cultura organizacional se hace necesario porque permite tener personal identificado con su organización, donde la práctica de valores y comportamientos similares permiten una estructura sólida, siendo esto importante al lograrse un aprendizaje que pueda enfrentar con éxito escenarios cambiantes, en especial cuando se trata de organizaciones públicas.

Una cultura organizacional lograda en base a una dedicación de la alta dirección en trabajo conjunto con los otros niveles administrativos, favorece a un escenario estable en relación a saber cómo trabajar y cómo enfrentar a las diversas dificultades que se puedan presentar, asimismo, favorece a conseguir con mayor facilidad los objetivos y metas institucionales, demostrándose de esta manera su incidencia en el desempeño laboral.

Es importante que las instituciones públicas alcancen estructuras más adecuadas a los diferentes escenarios y que a su vez permita aprender a sus trabajadores la forma de enfrentar y solucionar las dificultades, esto se considera como aprendizaje organizacional. esto conllevará, a incentivar los trabajos en equipo con alto desempeño.

Es por ello que la investigación tiene como objetivo general determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Los resultados obtenidos permitirán conocer las debilidades o deficiencias encontradas en las dimensiones de la cultura organizacional y cómo estas vienen incidiendo en el desempeño laboral de la municipalidad.

La investigación desarrolla un marco de referencia, donde se da a conocer los aspectos referentes a la cultura organizacional y de la misma manera sobre el desempeño laboral, tanto en sus antecedentes y bases teóricas; culminando con la presentación de los resultados en cada una de sus ítems, de tal forma que se puede identificar con claridad y objetividad los hechos que están caracterizando a ambas variables.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad provincial de Asunción es un Órgano de Gobierno Local que deriva del mandato de los pueblos y derecho público, con independencia económica en temas ediles de su alcance, empleando leyes y está en conformidad de la Ley Suprema y Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades que regulan las actividades y funcionamiento Municipal provincial de Asunción. La Municipalidad provincial de Asunción es una entidad edil que tiene como a cargo a las entradas económicas y realizar actividad a favor de la sociedad. Esta entidad edil es impulsor de progreso local con intervención de comunal en temas públicos y de absoluto cumplimiento de su competencia.

A nivel internacional, la cultura organizacional se volvió indispensable para lograr enfrentar con mayor dinamismo los escenarios del entorno que cambian constantemente. En las organizaciones de los Estados Unidos, los entes académicos han desarrollado grandes aportes, que son presentados en las bases teóricas, y que, asimismo, han sido desarrollados en las organizaciones de Europa, Asia y otros continentes; esto ha venido sucediendo porque se encontró que una organización sin cultura organizacional no puede enfrentar con éxito los cambios del entorno (Robbins y Coulter, 2014), aún más complicado cuando esto afecta el desempeño laboral. En la actualidad, las organizaciones requieren de una cultura organizacional que permita a los trabajadores identificarse con ella, deben verse reflejados y sentirse como el suyo el éxito de la organización. Porque una organización con valores fuertes y definidos facilita a sus trabajadores sentirse interesados por su funcionamiento y evolución. Es importante que las entidades tengan estructuras más adecuadas a las variaciones y que ello genere un aprendizaje entre sus integrantes. Ello abarca producir contextos que

incentiven la promoción de equipos de elevado desempeño y con una elevada visión con destino a la innovación. Hay que precisar que una cultura organizacional en condiciones de trabajo favorables constituye una buena estrategia para mejorar el desempeño de los trabajadores. Estos con un alto compromiso en su trabajo se inclina a tener buena propensión a los cambios corporativos, que abarcan en estos y que disposición a ser un mayor esfuerzo por lo requerido, actitudes que elevadamente requeridas por los gerentes. Cuando un trabajador se compromete con su organización, quiere decir que se ha implicado emocionalmente con ella y por tanto, contribuye los objetivos trazados.

Dentro de la Municipalidad provincial de Asunción se viene observando problemas que afectan la cultura en la organización y a los trabajadores; problemas que relacionan aspectos formales, como el manejo de una estructura organizacional inapropiada para la municipalidad, existen confusión respecto tanto por los nombres como por las descripciones de los puestos que se manejan en la municipalidad, asimismo la municipalidad no cuenta con un pensamiento futurista cuando se trata de la tecnología que viene utilizando ya que no se adecuan a los nuevos cambios tecnológicos; también existen otros problemas que relacionan aspectos informales, como los problemas absurdos que se manejan dentro de la municipalidad por temas de percepción entre trabajadores, asimismo existen trabajadores que no mantienen actitudes adecuadas en su ambiente laboral, ni cuentan con los valores apropiados.

En el caso del desempeño laboral se ha podido evidenciar que existen problemas que atacan directamente la motivación, el ambiente de trabajo y la capacidad del trabajador, problemas tales como la poca ambición que tienen algunos trabajadores para ejercer una carrera profesional en la municipalidad por lo que no se proponen logros importantes en ella, existen conflictos entre los mismos integrantes de trabajo, no se viene brindando a los trabajadores el material adecuado para ejercer su trabajo, asimismo los ambientes de trabajo no son los más adecuados para un eficiente desarrollo laboral, algunos trabajadores no respetan las reglas o políticas que maneja la municipalidad, no todos los trabajadores manejan habilidades interpersonales, o habilidades para solucionar problemas que se les presentan.

Como se pudo observar, la Municipalidad provincial de Asunción demuestra tener una serie de problemas que viene afectando la cultura organizacional y el desempeño laboral de su personal. Al persistir dichos problemas, es muy posible que

la institución funcione de forma inadecuada y como consecuencia no alcanzarán los objetivos deseados por la misma.

Por lo tanto, es importante para la municipalidad tener un equipo fuerte que se apoye en todo momento que permita la participación de todos los integrantes fomentando productividad y competitividad de los trabajadores y la organización.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera los aspectos formales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019?
- b. ¿De qué manera los aspectos informales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera los aspectos formales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

- b. Establecer de qué manera los aspectos informales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación conveniencia

Ya que el estudio tiene por objeto saber si la Municipalidad Provincial de Asunción tiene una cultura organizacional óptima, y de esta manera analizar de qué manera esto influye en el desempeño laboral, siendo temas relevantes para la propia entidad edil.

Relevancia social

En tanto se contribuya con entregar a la Municipalidad Provincial de Asunción las herramientas estratégicas necesarias para mejorar la cultura organizacional, con el fin satisfacer de sus trabajadores y de esta forma tengan optimo desempeño de sus funciones.

Justificación práctica

La investigación tiene como fin plantear recomendaciones para solucionar problemas que se han detallado en la realidad problemática que se interpretan en problemas en los aspectos formales, aspectos informales, motivación de los trabajadores, ambiente de trabajo, capacidad del trabajador, entre otros.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Asunción, provincia de Asunción, departamento de Áncash.
- Delimitación temporal: noviembre del año 2019 a abril del año 2021.
- Delimitación social: trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción.
- Delimitación semántica: Cultura organizacional y Desempeño laboral.

La cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

El desempeño laboral es la combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo (Robbins y Judge, 2017).

1.6. Viabilidad del estudio

Se contó con los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), lo que garantizaron la viabilidad y por ende su ejecución de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Reinoso y Pérez (2019) en su investigación “Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las pymes” realizada en Ecuador, tuvo como objetivo estudiar los factores de la cultura organizacional que interfieren en el desempeño laboral de los trabajadores, siendo estos factores las actitudes, personalidad y aprendizaje. Se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario, el tipo de estudio es transversal correlacional, siendo la muestra 35 pymes. Los resultados respecto a la cultura organizacional en relación a las políticas y directrices, el 57% cumple con su horario de trabajo demostrando asistencia y puntualidad, respecto al factor métodos y procesos de trabajo, el 51% tiene el suficiente conocimiento para cumplir con su trabajo. Respecto al desempeño laboral el 54% tiene las habilidades suficientes para desarrollar su trabajo, el 69% realizan sus labores sin necesidad que se lo pidan, el 74% asumen con responsabilidad su trabajo, el 80% tienen la habilidad de trabajar de forma cooperativa y el 63% tienen buenas relaciones interpersonales. La conclusión señala una alta relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Díaz (2019) hizo la investigación “Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México”, Universidad de Montemorelos. El objetivo fue determinar el grado de calidad de cultura organizacional como predictor del grado del desempeño laboral. El tipo de estudio fue cuantitativa, descriptiva, transversal y explicativa. La población fue

127 empleados y la muestra 95. Se utilizaron dos cuestionarios. Respecto a la cultura organizacional, los resultados señalan en los ritos y ceremonias, que son costumbres que se fomentan al interior de la organización como es incentivar al personal, la formación, y el desarrollo profesional; en lo referente a la organización, que se refiere al establecimiento de los sistemas y estructura de la organización, esta facilita la comunicación de todos los integrantes y por ende su desempeño en el trabajo. La conclusión señala que el grado de la cultura organizacional tiene una influencia positiva moderada en el desempeño laboral de los empleados.

Falcones (2014) realizó la investigación titulada “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador”, la cual fue aprobada por Universidad de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar el tipo de cultura organizacional dominante. Es una investigación descriptiva, no experimental, transversal. La población fue 57 personas, así mismo la muestra fue 30 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y como instrumento el cuestionario. La investigación determinó que es la de la persona – adhocracia ya que el personal tiene un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son personas altamente capacitadas que de manera autónoma toman decisiones, generan e implementan mejoras, cambios positivos para la compañía.

Calderón (2013) realizó la investigación titulada “La cultura organizacional en la estabilidad laboral “Estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.”, la cual fue aprobada por Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral. Es una investigación descriptiva, correlacional. La población fue 26 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario de escala de Likert. La investigación concluyó en que la cultura organizacional que maneja la empresa, no es estable ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual siendo deficiente el rendimiento de las labores del puesto.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Antúnez (2019) en la tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Sociedad de Beneficencia – Huaraz”, Universidad San Pedro, tuvo como objetivo conocer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores; el enfoque fue cuantitativo, diseño no experimental, transversal. Los resultados señalan que un 88.87% la institución hace uso de tecnologías actualizadas, un 77,14% considera necesario aplicar estrategias organizacionales para la mejora del desempeño laboral. Las conclusiones señalan que un 80% de los encuestados considera que realizar tareas de forma eficiente permite lograr una motivación y que la aplicación de normas y reglamentos permite obtener un mejor desempeño laboral.

Medina (2019) en la investigación “Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos del Consorcio Combayo La Quinoa S.A.C. Cajamarca 2019” tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, la investigación fue descriptiva. Los resultados señalan que en la cultura organizacional el liderazgo de los directivos es la más sobresaliente y que en el desempeño laboral es el compromiso organizacional. La conclusión indica una relación positiva entre las variables de estudio.

Ascue (2018) realizó la investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2018”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos. Es una investigación básica, descriptivo y correlacional, no experimental - transversal. La población fue 120 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Con la investigación se puede afirmar que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huarmey siendo esta relación directa y moderada.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Cultura organizacional

A. *Definiciones*

Robbins y Coulter (2014) mencionan que son las cualidades, convicciones, hábitos y las maneras de realizar las actividades que inciden en la manera de actuar en los integrantes de la organización.

Chiavenato (2011) señala que se traduce en un estilo de vida, esquema de convicciones, expectativas y actitudes, el modo de interrelacionarse, característicos en una organización en particular.

Griffin (2011) establece que la cultura organizacional es una familia de actitudes, convicciones, comportamientos, hábitos y acciones que ayudan a los integrantes de la entidad a comprender que lo representa, la manera de realizar las actividades y lo que tiene en cuenta como lo más relevante.

Bateman y Snell (2009) manifiestan que es un grupo de nociones, relevantes sobre la entidad y sus objetivos, como también las praxis que los integrantes de ésta distribuyen.

B. *Dimensiones de la cultura organizacional*

Chiavenato (2014) expresa que el inicio para tener conocimiento de la entidad es saber la cultura. La cultura no se muestra abiertamente de forma completa ya que existen ciertos elementos de la cultura organizacional que se pueden percibir con facilidad y sin tantos problemas las cuales se denominan aspectos formales, mientras por otro lado existen otros que son de difícil percepción y son llamadas aspectos informales.

Por esto, se van a tomar en cuenta las siguientes dimensiones para el desarrollo de la tesis:

a. *Aspectos formales y abiertos*

Son elementos tangibles y claramente aparente, enfocados a los elementos operacional y las labores diarias.

- Estructura organizacional

- Nombres y descripciones de puestos
- Objetivos organizacionales
- Estrategias
- Tecnologías utilizadas
- Métodos y procesos de trabajo
- Políticas y directrices

b. Aspectos informales y ocultos

Son elementos intangibles y escondidos, emotivos y susceptibles orientadas hacia elementos sociales y psíquicos.

- Estándares de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas de los grupos
- Valores y expectativas
- Patrones estándares de integración formales
- Relaciones efectivas

C. *Administración de la cultura organizacional*

Bateman y Snell (2009) mencionan que los modos esenciales en donde las entidades deben replicar al contexto es adecuarse a sus transformaciones. El manejo de la cultura organizacional es uno de los instrumentos más relevantes que poseen los gerentes. Una cultura mira por dentro en vez de orientarse a los usuarios, por ejemplo, en caso donde el contexto nuevo competitivo necesite de un buen servicio al usuario, es posible aplazar e inclusive, llevarlos al fracaso por decisión de los mismos gerentes que pretenden los cambios. Solo las normativas no son muy efectivas, las cualidades tácitas de la entidad deben cambiar y orientarse al camino deseado.

Diversas empresas contemporáneas saben adecuarse un guía al comprador, optimizan la calidad y selecciona diversas alternativas requeridas con el fin de conservar su competitividad es muy relevante que necesita cambios culturales

fuertes. En el caso donde dichos cambios pasan, es posible que los integrantes de la organización empiecen a asimilar las actitudes nuevas y reflejar las conductas adecuadas.

Es posible que los gerentes de un elevado cargo se acerquen a los diversos modos de la gestión de la cultura. En primer lugar, tiene que manifestar sus ideales y perspectivas que incentiven a los integrantes de la entidad. La perspectiva, de cualquier tema como calidad, ello debe ser unidas de forma reiterada hasta transformarse en un aspecto físico en toda la entidad.

En segundo lugar, los gerentes tienen que tomar interés, de manera reiterada, a las especificaciones terrenales en temas diarios, como la comunicación ajustada, claridad y la actividad en el entorno de la organización. El gerente general no debe dar luces de la visión, sino practicarla a diario. Ello hace que sus expresiones sean fidedignas, que sean un buen ejemplo que los demás imiten y que edifique confiabilidad conforme avanza la organización con la visión que debe ser a un futuro.

Lo esencial son las circunstancias donde se debe tomar decisiones complicadas. Es posible visualizar un directriz total referente a una cultura que resalta la calidad y luego hallar una porción de productos ensamblados en deficientes estados. Lo adecuada es sustituir los pedazos con todo y los egresos que abarca, a favor de la calidad, o mandar elementos dañados sólo para minimizar tiempo y efectivo, el fruto será asegurar o desacreditar la cultura guiada a la calidad.

Con el fin de asegurar la cultura organizacional, el gerente y los funcionarios tienen el deber a diario a aquellos que muestren los nuevos valores.

Para reforzar la cultura organizacional, el presidente y otros ejecutivos deben felicitar de forma rutinaria a quienes ejemplifiquen los nuevos valores. Otra clave para el manejo de la cultura involucra la contratación, la socialización con los nuevos integrantes y la promoción de empleados sobre la base de los nuevos valores corporativos. De esta forma, la nueva cultura comenzará a permear en la organización. Si bien tal vez parezca que este acercamiento podría consumir demasiado tiempo para la construcción de una nueva cultura, los administradores reconocen que el

reemplazo de una cultura de largo alcance en sus valores tradicionales por una que asuma los valores competitivos en el futuro puede tomar años. Sin embargo, las recompensas de dicho esfuerzo serán una organización mucho más eficiente y capaz de enfrentar los desafíos ambientales y de oportunidades (Bateman y Snell, 2009, p. 79).

D. Elementos de una cultura organizacional

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) mencionan que una cultura es un modelo singular de supuestos, actitudes y reglas distribuidas que molda a las relaciones, simbología, habla, expositiva y praxis de un equipo de individuos. Los supuestos, actitudes y reglas constituidas con fundamento a una cultura, pero no verse directamente. Únicamente deducir desde los factores más tangibles de una cultura, sus acciones de interrelación, simbología, habla, expositiva y praxis.

a. Supuestos

Los supuestos repartidos son los juicios y emociones tacitas que dan sentados los integrantes de una cultura y saber que es verdadero. Un supuesto compartido parece ser que los propósitos creativos son promovidos por el contexto, además se crean en el interior del cerebro del individuo. Los miembros de una comunidad de “código fuente abierto” interrelacionado en forma dispersa de proyector de software Linux comparten la suposición de que la contraseña de software debería estar en disposición en forma abierta cualquier personal cambiar o concibe contraseñas con el fin de optimizar la capacidad del software. Esta suposición contrapone claramente con la suposición sostenida por por buena parte de creadores de software, que creen que creen que la contraseña tiene que ser patentado y que se requiere ser reservado para obtener una ganancia.

b. Valores y reglas

Un valor es una convicción esencial sobre una cosa que tiene mucha relevancia considerado por la persona y se mantiene al pasar los años. La creatividad y las grandes ideas son muy valoradas. Los teatros profesionales no lucrativos generalmente valoran la creatividad artística y la independencia, al igual que la educación y la superación comunitarias. Muchas organizaciones

contemporáneas están reforzándose en asegurar que todos los empleados valoren la conducta ética y socialmente responsable.

Las reglas son preceptor que rigen los comportamientos de los integrantes de un equipo. En los casos donde la regla es distribuida de manera amplia en toda la entidad se transforma en un factor cultural de la entidad. La función principal de las reglas es moderar y estandarizar la conducta.

c. Socialización

La socialización es un procedimiento donde los integrantes están involucrado con una cultura. El modo más original de realizar es por medio de un patrón que trata de escritos, ilustración, capacitación y la coacción por demás en la cultura. En la jerarquía social, la socialización está en el hogar, en los colegios e iglesias y por medio de los medios masivos de comunicación. En el sector industrial, la socialización ocurre con frecuencia a través de acciones conducidas por asociaciones de esta industria.

En las entidades, en general la socialización empieza en forma sutil conforme será el procedimiento de contratación. Después, se vuelve visible conforme el evento de guía y capacitación luego el personal nuevo empieza a laborar.

d. Símbolos

Un símbolo es un objetivo físico que es posible emplearlo con el fin de representar un actitud o alto que tiene un sentido particular. Además, es la forma más esencial y sencilla de manifestación cultural. Es posible que adopten la forma de logotipos, edificación, vestimenta, recompensas y diversas manifestaciones físicas. En ciertas compañías, una composición es un símbolo relevante.

e. Lenguaje

Consiste es un método compartido de sonidos orales, señales o expresiones, empleados con el fin de dar sentidos particulares entre los integrantes de una cultura. La importancia del lenguaje aún es evidente en la actualidad. Cuando habla acerca de aquello por lo que se esfuerza su compañía, es en sus empleados que sean “status en marcha”, no status quo.

f. Narrativa

Consisten en narrativas singulares, fabulas, mito en una cultura. A menudo detalla las metas y convicciones singulares de los gerentes a lo largo de los años, generalmente, en palabras valerosas y fantásticas. Es posible que la narración esencial se base en una acción histórica, no obstante, a lo largo de la historia, es posible que las acciones acicaladas por partes no reales.

g. Prácticas

Es un factor cultural muy dificultoso, no obstante, es tangible, son praxis repartidas, donde incluyen betos y ritos. Los betos son conductas restrictivas por la cultura.

Los ritos son acciones elaboradas y protocolares diseñadas con el fin de provocar sentimientos intensos. A menudo, se llevan a cabo eventos particulares. Por lo general en los pueblos, los ritos festejan la concepción, casamiento y defunción de los integrantes de la comunidad. En muchas entidades, las ceremonias se usan para reconocer metas particulares y apreciar al trabajador que se jubila.

E. Tipos de cultura organizacional

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) mencionan que los factores culturales y sus vínculos conciben un modelo singular que diferente a una entidad, como la conducta de una persona singular. Como pasa con la tipificación de individuos que poseen cualidades compartidas, es posible que la cultura organizacional tenga diferentes tipos comunes de esta.

En una entidad uniforme en palabras culturales a menudo tendrá un tipo esencial de cultura que predomine. Diversas culturas organizacionales puedan ser adaptadas en diferentes contextos, sin necesidad de que exista un tipo de cultura para cada circunstancia. Ciertos trabajadores quizás opten por uno en vez de la otra. En el caso donde labore en una entidad que se ajuste a sus propias visiones de una cultura perfecta a menudo con entidad y ser positivo sobre su futuro.

a. Cultura burocrática

Es una cultura formal, las normas protocolares y los procesos de actividad modelo moderan el comportamiento del personal y organización se puede alcanzar a través de los vínculos jerárquicos. Tenga en cuenta la importancia de la burocracia a futuro son los pronósticos, la productividad y la firmeza. El centro de interés está en las funciones internas de la entidad. Con el fin de asegurar la firmeza, las labores, los deberes y la capacidad de cada trabajador están definidos de manera concreta. Se diseñan las normas y procedimientos empleables a todos los contextos y se vincula al personal para que tengan el conocimiento que su deber es “ceñirse a las reglas” y continuar los procesos formales. Las reglas de comportamiento se sustentan de la legalidad y la ilegalidad.

A menudo, se puede hallar en culturas burocráticas en empresa dedicadas a crear bienes y servicios normalizados. Los estados conciben normas con el objetivo de garantizar a cada ciudadano sean tratados equitativamente, sin tomar en cuenta su procedencia o fortuna. Dichos valores son vistos en culturas organizacionales.

b. Cultura de clan

Esta cultura se describe también en una orientación interna. No obstante, en semejanza con esta cultura, el control del comportamiento suele ser más delicado. Hay mínimas normas y procesos legales. En contraste, en una cultura del clan, la costumbre, la fidelidad y la obligación individual, la extensa socialización y la administración propia dan lugar a comportamientos del personal.

El personal identifica que posee un deber que se orienta más allá de un intercambio sencillo de una labor por una remuneración. Entienden que las compensaciones a la entidad (como en el caso, horas labores por hebdomadario) pueden sobrepasar a los hechos por el contrato. Esta cultura obtiene la unidad a través de un procedimiento socialización concreta y extensa. El personal antiguo es utilizado de guías y patrones de papeles para nuevos contratados. Dichos vínculos prolongan los valores y las reglas organizacionales por generaciones de personal. Los integrantes de una cultura del clan son conscientes de su vida y compartir un estilo organizativo y un modo de comportamiento.

Se encuentran muy identificados y saben que es importante trabajar en equipo. Los objetivos, las sensaciones y la incorporación. Las tensiones de los colegas con el fin de aficionarse en las reglas relevantes son bastante fuertes.

c. Cultura emprendedora

En este tipo de cultura es la orientación externa y la accesibilidad conciben un contexto que promueve que los individuos tengan la responsabilidad de los riesgos además de la eficiencia y la creatividad. De igual manera, existe un compromiso como la creación, innovación y que está siempre actualizados. Este tipo de cultura es apropiada para la etapa de comienzo de organización nueva. Además, es apropiada para las exigencias que enfrenta el personal que procure concebir y desarrollar productos nuevos. La empresa que cuenta con este tipo de cultura, donde produce el cambio y no solo reacciona ante él. La efectividad proporciona productos singulares y novedosos y un desarrollo veloz.

No tiene importancia si una estructura es una organización que comienza o está establecida hace varios años. Sin embargo, una cultura de mercado puede ser la más apropiada por las fases siguientes del ciclo de vida del producto.

d. Cultura de mercado

En este tipo de cultura, las actitudes y las reglas muestran lo relevante que es llevar a cabo objetivos tratables y exigibles, más aquello que está en base financiera y en el mercado (como en el caso, del incremento de las ganancias e intervención en el mercado). Una competitividad elevada y con enfoque a las ganancias son prioridad en una empresa.

Este tipo de mercado no está bajo a presión en los integrantes de la empresa. Las interrelaciones de los jefes con su personal trata en su mayoría en realizar acuerdos con el fin de dar incentivo al rendimiento o valoración de solicitudes con el fin de captar medios.

No resalta en los vínculos sociales entre colegas y los mínimos incentivos se vinculan directamente a la integración del personal. Lo que se quiere es que cada jefe de un departamento coopere con los otros y viceversa conforma se lograr objetivos de rendimiento.

F. Como afecta la cultura organizacional a los gerentes

Robbins y Coulter (2014) puesto que la cultura organizacional restringe las acciones, es muy esencial para los jefes. Estas limitaciones en pocas ocasiones se dan a conocer, no son documentadas y tienen pocas posibilidades de ser contadas, no obstante, siguen estando presente y cada gerente aprende velozmente lo que debe realizar en la empresa. Como, si no se hallarán los valores documentos, sin embargo, estos ya se ajustas a una verdadera empresa:

- Debe desempeñar alguna función, incluso cuando no lo realice.
- En caso tome decisiones y erra en uno, recibirá sanciones.
- Previo a tomar una decisión, informa a su superior, para este no se sorprenda.
- Se elabora productos de calidad pues los competidores nos exigen.
- Aquello que nos llevó al triunfo en la antigüedad, volverá hacerlo en el futuro.
- En caso de que quiera llegar al objetivo, es necesario contar un equipo de trabajo.

El vínculo entre los valores y la conducta de los gerentes es muy directo. Como en el caso, que tenga en cuenta la cultura de “investiga y luego activo”. En este tipo de empresa, los gerentes aprender e investigan los planes previos a aprobarlos. En otro contexto, en una cultura “actúo y luego investigo”, los gerentes ponen en práctica y después investigan lo que se ha realizado. O además, la organización piense que las ganancias tienen que incrementar por medio de la minimización de los costes y que la mejor opción es que la empresa crezca en base a ganancias trimestrales. Hay un mínimo de posibilidad que los gerentes promuevan programas innovadores de expansión y a futuro. En una empresa en la cual la cultura es transmitida con falta de confianza al personal, posiblemente que los gerentes empleen un estilo de liderazgo autoritario en vez de uno liberal. ¿Por cuál motivo? Porque la cultura determina la conducta apropiada y deseado por el gerente.

El gerente toma decisiones son incididas por la cultura que se realiza. La cultura organizacional, particularmente resistente, incide y determina el modo que el gerente organización, proyecta, direcciona y ejerce el control.

G. Características de la cultura organizacional

Chiavenato (2011) menciona que la cultura organizacional muestra el modo que toda entidad conoce como emplear el contexto. Es una combinación de suspicacia, convicciones, conductas, cronología, fabulas, alegoría y otros ideales que unidos, son representado a la forma esencial de laborar y dar funcionamiento de una empresa.

La cultura de una organización tiene seis cualidades relevantes:

- Reglamentación en las conductas vistas; la interrelación entre los miembros se describe con un habla compartida, vocabulario mismos y liturgias vinculados con los comportamientos y desigualdades.
- Reglas: modelos de conducta que abarcan manuales acerca del modo de hacer la actividad.
- Valores influyentes: son aquellas que la empresa protege en primer lugar y que desea que los miembros tengan en común, como una baja rotación.
- Ideología: son normas que enriquecen las convicciones acerca de la forma de tratar al empleado y al usuario.
- Normas: direcciones determinados y vinculados con la conducta en el interior de la entidad. Los integrantes nuevos tienen que aprender dichas normas para que el equipo lo apruebe.
- Clima laboral: afecto transmitido por el contexto laboral, la manera que interactuar de los integrantes, la forma de tratar a los individuos entre estos, el vínculo con los usuarios.

Cada cualidad representa con diferentes niveles y enfrentamiento. Con el fin de entender de manera óptima las cualidades culturales de cada entidad, se puede enfatizar de dos tipos extremos; estilo típico y autocrático y el estilo intervencionista y democrático, lo que caracteriza físicamente en las empresas,

abarca rasgos tangibles y particulares como muebles y cosas que son fáciles de cambiar. Conforme se adentra a los otros niveles, se complica el cambio. En el estrato más hondo, en las hipótesis esenciales, el cambio cultural es muy complicado, dificultoso y tardado.

H. Medición de la cultura organizacional

Newstrom (2007) menciona que la medición y el contraste organizado de las culturas resultan algo complicado. En gran parte de las primeras investigaciones descansaban en el estudio de narraciones, símbolos, liturgia y ceremonias con el fin de alcanzar vías que posibiliten constituir una pintura. Otros han recurrido a reuniones y cuestionarios abiertos para establecer valores y convicciones del personal. En otras circunstancias, el estudio de las expresiones de ideología organizacional ha aportado factores de discernimiento acerca de las culturas (como convicciones y valores organizacionales). Otro enfoque es muestrear de manera directa al personal con el fin de identificar sus percepciones de la cultura organizacional. Una de las técnicas muy importantes es transformar en primer lugar en un integrante de la empresa y después el participante. Dicha orientación posibilita la percepción directa, a partir de una percepción del integrante de la cultura de la organización.

Los intentos por realizar la medición de la cultura de la organización resultan una evaluación defectuosa. Dichas mediciones retratan solo un enfoque estático de cultura en un contexto en particular. En verdad, diversas empresas están relacionadas en un procedimiento de cambio y requiere ser inspeccionadas de manera periódica por unas diferentes técnicas con el fin de tener enfoque verdadero.

I. Creación de una cultura organizacional positiva

Robbins y Judge (2017) mencionan en un primer momento, la concepción de una cultura optimista se halla como algo crédula o como una intriga. No obstante, las señales que se han encontrado están convergiendo la praxis de la gestión y los estudios acerca de cultura organizacional.

Está cultura resalta en el progreso de las fortalezas del personal, tiene compensaciones en lugar de sancionar, y enfatiza el desarrollo personal. Tengamos en cuenta estas áreas:

a. Crecimiento de las fortalezas del personal

No obstante, la cultura organizacional no omite deficiencias, resalta en reflejar al personal la forma de sacar provecho de sus fortalezas. Como mencionó Peter Drucker, el maestro de la administración: “gran parte de las personas no saben las fortalezas que poseen. En los casos donde se le interroga sobre aquello, observan o replican en palabras equívocas.

b. Recompensar más que castigar

No obstante, en buena parte de las entidades se centran en dar compensaciones extrínsecas como la remuneración y promociones, por lo general no toman en cuenta el dominio de las compensaciones mínimas, como reconocimiento. En una parte, concebir una cultura organizacional positiva abarca “atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno”. La mayoría de los gerentes esquivan los reconocimientos puesto que tienen temor que el personal minimice su rendimiento o puesto que no reconocen los reconocimientos. Generalmente, los subordinados no solicitan reconocimientos y los gerentes menudos no se dan cuenta de los costes por no utilizarlos.

c. Énfasis en la vitalidad y el crecimiento

No hay entidad que logre lo mejor de su personal que se tenga en cuenta a si mismo como una sencilla actividad. Una cultura positiva identifica la distinción entre una labor y una carrera, y no solamente identifica el modo en que el trabajador mejora la eficiencia de la entidad, además la organización es posible que haga que el trabajador alcance una elevada eficiencia, en los dos aspectos esenciales de la vida. No obstante, en determinados tipos de sectores se necesite una mayor creatividad con el estimular el desarrollo del personal.

d. Límites de una cultura positiva

Esta clase de cultura que han optado las organizaciones es una concepción novedosa para tener un conocimiento certero de la forma cómo funciona.

Existen cultura que no valoran una buena actitud como en los Estados Unidos, inclusive en el interior de su cultura de seguro hay restricciones en donde es necesario llegar con el objetivo de conservar una cultura positiva.

J. La importancia de la cultura organizacional

Griffin (2011) menciona que la cultura establecer la “sensación” de la entidad. Como en el caso, la figura estereotipada de Microsoft es un sitio de labores en el cual los individuos tiene una forma de vestir casual y laboran mientras pasa el tiempo. Por el contrario, para algunas especialistas la imagen de Bank of América en un contexto formal con normas laborales austeras e individuos vestidos con ropa de empresas conservadoras. En el Estado de Texas Instruments quiere comentar de su cultura “en mangas de camisa”, en la que no está permitido los lazos y algunas gerentes utilizan saco.

Ciertamente, una cultura similar no únicamente está en toda una empresa. Como en el caso, es posible que los departamentos de logística y producción tenga una cultura muy diferente al del departamento de marketing y ventas. No obstante, pese a que su esencia, la cultura es una energía vigorosa en las entidades, una en donde la eficiencia de la organización y tenga éxito a futuro. Las organizaciones que tienen las posibilidades de crecer y conservar una cultura fuerte se inclinan a tener una mayor efectividad que las organizaciones que poseen deficiencias para moderarlas y conservar una cultura resistente.

K. Como transformar la cultura organizacional:

Griffin, Philips y Gully (2017) mencionan que a estas alturas, una gran medida de la evaluación considera que la cultura organizacional perfecciona su desempeño. Cuando eso sucede, el conocimiento y la utilización de los valores de cultura de una empresa para relacionar a los colaboradores y a la gerencia reciente es fundamental, debido a que esta clase de actividades colabora en el logro de su éxito. No obstante, la totalidad de organizaciones existentes no cuentan con valores que perfeccionan su desempeño, sino más bien estos se desgastan. ¿Cómo debe actuar un director que labora en una organización cuyos valores reducen el desempeño?

La contestación objetiva a este cuestionamiento es que la alta gerencia de la organización debe intentar la transformación de la cultura que esta posee. No obstante, la antes mencionada es una actividad de dificultad. La cultura de las organizaciones se opone al cambio debido a que influye de gran manera en la conducta que se supone, personifica los valores básicos de la empresa y se relaciona de manera más efectiva mediante relatos u otras representaciones. Cuando la gerencia tiene una intención de cambiar la cultura organizacional, usualmente realiza cambios acerca de las suposiciones que poseen los individuos con respecto a lo que significa una conducta correcta en la empresa.

Las variaciones de una empresa conservadora hacia una fundamentada en grupos es una ejemplificación de cambio de una cultura de organización.

Aún con las situaciones difíciles presentadas, ciertas empresas han realizado un cambio en sus culturas desde reducidas a perfeccionadas con relación al desempeño.

a. Administración de símbolos:

Los estudios implican que la cultura organizacional se comprende y se transmite mediante relatos y otros recursos representativos.

Si ello resulta conveniente, la gerencia que muestra interés en el cambio de cultura organizacional debe intentar una sustitución de los relatos y leyendas para favorecer los recientes valores de cultura. Pueden realizarlo a través de la instauración de sucesos que den pie a otros relatos.

Imagine que una empresa demuestra de manera invariable el valor de que los comentarios de los trabajadores no son valiosos. Cuando la gerencia se reúne, los comentarios y pensamientos acerca de los individuos de un grado menor, suelen ser desestimadas debido a que se les considera como sin sentido y de poca importancia.

Los relatos que respaldan este valor de cultura mencionan a directivos que tuvieron intención de realizar aportes constructivos y como efecto obtuvieron confrontaciones directas de sus jefes.

Un trabajador de la alta gerencia con interés en la instauración de un nuevo relato que manifiesta a los miembros gerenciales de un grado menor que sus

opiniones son considerables, podría solicitarle a un colaborador que se disponga para ejercer la dirección de un conflicto en una reunión y asuma la función de líder cuando sea oportuno.

El logro de las expectativas en cuanto al colaborador en dicha reunión se tornará en un reciente relato que puede sustituir a las que proponen ideas acerca de que los pensamientos de la gerencia en un menor grado no son válidos.

b. Complicación del cambio:

Modificar la cultura de una organización es un procedimiento extenso y dificultoso. Una de las principales complicaciones es que los demás gerentes no interesan cuanta dedicación le pongan al instaurar un nuevo valor cultural puede tornarse incongruente en los antiguos estándares de conducta.

Esto ocurre, por ejemplo, cuando un directivo empeñado a la implementación del valor de la sustancialidad de las opiniones de los trabajos de grados menores agrede de manera vehemente las opiniones de un trabajador.

Este fallo ocasiona un gran relato que está vinculado a los anteriores valores y convicciones luego de una situación de esta particularidad los gerentes de menor grado jerárquico pueden considerar que, aún si el jefe muestra deseo de conocer acerca de las opiniones y comentarios de los trabajadores; en realidad nada podría alejarse más a la verdad.

No interesa lo que mencione el directivo, lo fundamental es la conducta posterior debido a que parte de su confianza ha sido perdida mediante dicho comportamiento, lo que imposibilita el cambio de cultura.

c. Consistencia del cambio:

El procedimiento para el cambio de cultura en organizaciones inicia con la identificación de los requerimientos de este y atravesar una fase transitoria en la que se lleven a cabo esfuerzos para admitir nuevos valores y convicciones. En un lapso de tiempo largo, una organización que realiza dicho cambio de manera exitosa, su cultura notará que dichos valores y convicciones son tan consistentes y ejercen tal influencia como los anteriores.

Los métodos de valores deben asegurarse propiamente. Luego de permanecer en su posición, realizar un cambio consta de un gran esfuerzo.

Es por ello que, si una organización puede variar de una cultura reductora del desempeño a una que perfeccione los valores recientes, suelen mantenerse por un tiempo bastante extenso.

L. Innovación y cultura:

Griffin, Philips y Gully (2017) mencionan que la innovación es el procedimiento de creación y ejecución de nuevas actividades que se penetra en el mercado como artículos, procesos o servicios.

La innovación consiente todo elemento de la empresa desde la búsqueda hasta el desenvolvimiento, elaboración y promoción.

Uno de los desafíos más grandes de la organización es la producción de tecnologías innovadoras hacia los requerimientos del mercado de la forma con mayor rentabilidad posible.

Tome en cuenta que la innovación en las empresas no implica solamente la tecnología para la creación de nuevos artículos, sino también que en donde es única es un acontecimiento general en la totalidad de la empresa.

Hay varios riesgos relacionados al ser una organización que cuente con innovación. El fundamental es el hecho de que las decisiones sobre las tecnologías nuevas o innovación sean desfavorables.

Al ritmo que se avanza en la indagación los estudios, los especialistas originan videos o facilidades nuevas a las dificultades, siempre hay una probabilidad de que dichas innovaciones no operen tal y como se aguarda.

Como segunda adversidad tenemos la probabilidad de que un contendor adopte resoluciones correctas que le faciliten generar en primer lugar una innovación al mercado.

Hoy en día el mercado es un campo por cultivar en la innovación constante.

Para ser justos algunos autores han sugerido el término innovación se ha convertido en un cliché por su uso excesivo por parte de empresas y consultores.

Ya que las entidades generan puestos y los consultores ofertan sus prestaciones en millones existen los que creen que generar mercancía como

nueva que se diferencia en lo más mínimo de la anterior o elevar la fabricación en lo más mínimo no debería ser tomado como innovación, y refieren que el vocablo se guarde para las modificaciones extremas en mercancía y prestaciones.

Aun cuando estos comentarios no signifiquen nada, las entidades tendrán que tomarlas en cuenta y valorar si se mantiene como están a se enfrentan a ser absueltas por las practicas creativas de los contendores o por las mejoras tecnológicas.

M. La influencia del líder en la cultura de la organización:

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que los superiores y particularmente los de mayor nivel jerárquico son los que general el ambiente laboral en la entidad: sus principios impactan en la gerencia de la entidad.

Aun empleando el vocablo valor de forma diferente, este puede conceptualizarse como la creencia frecuentemente observada en lo que es correcto o no, y dirige las conductas y decisiones de los trabajadores a lograr los fines de la entidad.

Los valores pueden tomarse como versiones ideológicas que influyen en consideraciones diarias.

En diversas entidades de excelencia los superiores de las mismas, dirigidos por sus valores, desenvolvimiento en el ejercicio de sus tareas, fijan los parámetros de desempeño, incentivan a sus trabajadores, vuelven particular a la entidad y son un ideal para el ambiente de afuera.

La cultura de la organización generada por superiores de la misma entidad puede dirigir a que las tareas de gerencia se lleven a cabo de manera diferente.

Sabemos que es el director Ejecutivo el que tiene que fijar la dirección, ciertos estudiosos afirman que la variación tiene que darse en la base de la entidad.

En ciertas entidades los trabajadores se ordenan en grupos con libertades, ya que pueden fijar sus programas, decidir en adversidades o intervenir en la clasificación de colegas.

Un indicador de esta cultura es que los a los superiores se les conoce como facilitadores y se les denomina así.

Variar una cultura requiere de muchos periodos y en ciertas circunstancias se pueden dar de 5 a 10 años, implica variar los valores, creencias y conductas, se necesitará también y esencialmente entender la cultura antigua y después determinar la subcultura en la entidad y premiar a los que se desarrollan en esta nueva cultura.

Es necesario señalar que los premios no requieren ser monetarias, podría darse una placa que indique el óptimo desenvolvimiento de los integrantes del grupo, que se comunicara de manera frontal al superior.

Es menester que los superiores ejecutivos muestren y representen la cultura que desean implementar.

Manejar una perspectiva amplia del fin común conlleva al compromiso, en mayor grado si los individuos intervienen en el procedimiento resolutivo y emplean la dirección propia y el control de sí mismos, si influyen en sus propósitos, aun cuando los valores empleados tengan que fortalecerse a través de incentivos.

Variable dependiente: Desempeño laboral

A. *Definiciones*

Robbins y Judge (2017) mencionan que este desempeño es la mezcla de eficiencia y productividad al llevar a cabo las esenciales tareas del trabajo.

Mochón, Mochón y Sáez (2014) señalan que este desempeño es el resultado final que se ha obtenido al realizar una actividad.

Bernal y Sierra (2013) establecen que el desempeño laboral es el período donde el grupo se perfecciona y necesita de modernas dinámicas, del mismo modo que la invención en sus trabajos y métodos.

Chiavenato (2011) manifiestan que este desempeño se basa en la conducta del valorado dirigido a obtener productivamente los fines.

B. Dimensiones del desempeño laboral

Snell y Bohlander (2013) señalan que este desempeño es una tarea de diversos patrones, sin embargo, puede resumirse a tres temas esenciales:

a. Motivación del trabajador

Podríamos indicar que la motivación es el volumen de fuerzas que un individuo compromete con cierto fin o al llevar a cabo una asignación. En ello se basa su relevancia, dado que sus resultados muestran las variables que complican alcanzar los fines de una tarea, y del mismo modo los datos son pertinentes en la optimización del desenvolvimiento de un individuo, lo que acarrea la elevación del compromiso de los intervinientes y cooperar en la optimización del ambiente organizacional.

- Ambición de profesión
- Controversia del trabajador
- Sentimiento de fracaso.
- Fines / Anhelos.

b. Ambiente de trabajo

Este es uno de los determinantes relevantes en el desenvolvimiento de los trabajadores, es indubitablemente el entorno en el que se desarrollan, que debe ser cómodo, garantizador, y sin ser extremistas con las formas de inspeccionar o monitorearlos, cediéndoles cierta autonomía.

- Team / Instrumentos.
- Esquema del puesto.
- Circunstancias monetarias.
- Medidas y políticas.
- Ayuda de la gestión.
- Normatividad

c. Capacidad del trabajador

Las entidades entienden la relevancia de contar con trabajadores instruidos para lograr consecuencias beneficiosas ya sea en lo monetario, calidad, en la institución y con el mismo empleado.

- Destrezas técnicas.
- Destrezas empleadas con diversos individuos
- Destrezas resolutivas de controversias.
- Destrezas en valoraciones.
- Destrezas de comunicación.
- Restricciones físicas.

C. Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011) menciona que entidades van tras la calidad superior a través de inversiones en instrucciones, perfeccionamiento y de saberes todas actualmente como destrezas personales que tienen que incentivarse y perfeccionarse, y no solo los RR.HH. permanentemente accesibles.

No obstante, no es sabio buscar adaptar estas variaciones en conducta sin la instrucción destinada a ubicar e incentivar a los esenciales agentes de estas modificaciones: los individuos. Los mismos tienen que ser el fin de estas modificaciones, y del mismo modo, ser los sujetos activos del comercio. De otro lado, no es beneficioso instruir, enseñar y perfeccionar a individuos si no tenemos una estructura de valoración del desenvolvimiento en el trabajo correcta y apta para señalar si medidas adoptadas son o no correctas, esto es, que indique si al ir por esta vía iremos tras los fines anhelados.

También, en una situación ambiental dinámica y cambiante, la valoración de este desenvolvimiento es más requerida al corroborar constantemente las vías y emplear de esta manera las fortuitas correcciones y modificaciones. El hallar estas modificaciones requeridas se da en el vínculo con individuos, team, sectores y con mayor incidencia la entidad en su conjunto.

En esta circunstancia, las predilecciones básicas de la valoración del desenvolvimiento son:

a. Los indicadores suelen ser sistémicos

Conciben la entidad de forma integral y elaboran un grupo equitativo y total que beneficia todos los patrones relevantes. Los mismos tienen que desistir de la planeación estratégica de la entidad, la que debe establecer que medirá, cual debe definir que se medirá, la fecha y el cómo. El impacto de la misma ayuda a encontrar fines en las diferentes áreas y rangos.

b. Los indicadores se agrupan en criterios de valoración

Ello está sujeto a que sean para incentivos, ascensos, etc. es complicado que un solo indicador sea tan moldeable y general que contribuya equitativamente para patrones diversos.

c. Los indicadores suelen escogerse en conjunto

Con el fin de no tener que lidiar con desviaciones y no perturbar otros criterios de valoración, tenemos estos 4 indicadores:

- Indicadores financieros: los vinculados con componentes monetarios.
- Indicadores vinculados al usuario, como la complacencia, periodo de despacho, etc.
- Indicadores internos: tales como el ciclo de proceso, indicador de seguridad, etc.
- Indicadores de innovación: tales como el empleo de procedimientos modernos, mercadería, optimización.

d. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH.

La entidad trata de hallar los dones que suman el compromiso con la obtención del producto universal de sus instituciones. La valoración del desenvolvimiento sigue e integra la labor de los procesos sobre el prever RH. El dado que monitorea y encuentra a los individuos con los rasgos correctos para los comercios de la entidad.

e. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurales.

Se exceptúan el llenado de preguntas y de comparación, donde se usan medios de valoración simples y extensos. Ello es sinónimo de que la valoración del desempleo ya no es oficinesca y regulada.

f. Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas.

Aquí se transforma en una fuerte herramienta de feedback de datos, esto es, re información de individuos para ofrecerles las pautas, valoraciones propias, autodirección y por tanto, control de sí mismos. Esta valoración toma una versión más completa con la absorción de nuevos rasgos.

- Competencia personal: aptitud del individuo para captar nuevos saberes y destrezas.
- Competencia tecnológica: aptitud para captar saberes de las diversas mecánicas que se requieren para el desenvolvimiento y multifuncionalidad.
- Competencia metodológica: aptitud para aventurarse y tomar la delantera en la resolución de adversidades.
- Competencia social: aptitud para vincularse de forma excelente con individuos y equipos.

g. La evaluación del desempeño necesita que se calculen y contrasten ciertas variables personales, en team y a nivel de institucional.

Con el fin de no volverse subjetivos la estructura se sustentará en un vasto marco de referencia que complemente la congruencia en todos los sentidos.

h. Esta valoración vuelve más relevante a productos, fines o metas, que a la conducta propiamente dicha.

i. Esta valoración está plenamente vinculada con la idea entre los anhelos.

Se expone el vínculo entre los anhelos individuales y los incentivos obtenidos del rango de excelencia del sujeto. Es una teoría incentivadora que define a la excelencia como producto medio en la serie que brinde los resultados últimos queridos, como promoción reconocimiento, etc.

Es así, que es esencial relacionar los productos de la valoración de desenvolvimiento con premios en corto tiempo.

Esta estructura no genera costes agregados para la entidad, sino se refiere a la forma intervención de los individuos en las metas logradas y fines fijados.

Lo relevante es vincular esta valoración a fines y metas para individuos y team. Estas conforman los parámetros típicos en la valoración equitativa y correcta, que es lo esencial.

D. Métodos de evaluación del desempeño laboral

Snell y Bohlander (2013) mencionan que el inclinarse por un método debe centrarse en el fin de la valoración. Los estudios no han esclarecido por que optar entre estos métodos. Aun cuando los estudiosos y gerentes de R.H usualmente tienen la idea que estos son más modernos y tardan mucho tiempo en otorgar datos relevantes, no es así del todo.

Una forma de valorar si el mismo es correcto, es llevar a cabo una auditoria del procedimiento anual, o quizás semestral. Lo más destacado en administración de recursos humanos, se presenta una encuesta modelo que los gerentes de recursos humanos pueden dar a gerentes y empleados para que la llenen de forma periódica. Esto debe dar a recursos humanos una mejor idea de si los procesos de evaluación están mejorando.

Claro que no es nada útil contar con un método de valoración de alta calidad si el gerente lo “guarda en su escritorio”. Aun una estructura primitiva, manipulada de forma apropiada, comenzaría una evaluación entre gerentes y trabajadores que en verdad estimule a un desenvolvimiento mayor. Estas cuestiones se analizarán después, cuando se aborde el tema de entrevistas de evaluación del mismo. Además, estas no deben ser sólo para los gerentes medios y empleados comunes y corrientes. Si las metas de la organización tienen que escalonarse hacia abajo, también los altos directivos de la empresa tienen que involucrarse en el proceso de evaluación.

A continuación, se mencionará una sinopsis de diversos métodos con sus pros y sus contras:

a. Métodos de rasgos.

Ventajas:

- Es cómodo en su desarrollo.
- Emplean dimensiones características.
- De fácil empleo.

Desventajas:

- Su índice de valoración en errores es elevado.
- No ayudan al capacitar trabajadores
- No ayudan brindando premios.
- No ayudan resolutivamente en promoción.

b. Métodos de comportamientos.

Ventajas:

- Usan medidas de desenvolvimiento fijas.
- Son admisibles en trabajadores y jefes.
- Se necesitan para otorgar feedback.
- Equitativos al decidir sobre premio y ascensos.

Desventajas:

- Su progreso/empleo suele demorarse.
- Su uso puede ser caro.
- Falencias en la valoración.

c. Métodos de resultados.

Ventajas:

- Cuenta con ínfimas orientaciones particulares.
- Admisibles en trabajadores y jefes.
- Unen el desenvolvimiento personal con el de la entidad.
- Incentivan establecer metas comunes.
- Beneficiosos resolutivamente sobre premios y ascensos.

Desventajas:

- Su progreso /empleo suele demorar
- Incentivan visiones en tiempos cortos.
- Usan racionios corrompidos.
- Pueden darse racionios defectuosos.

E. Normas de desempeño laboral

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) mencionan que, al consumarse tres criterios, tendremos una norma de este tipo.

Primero, hay una correcta para los integrantes del grupo:

- Segundo, los integrantes llegaran a un consenso sobre la norma. Para ilustrar, si la mayor cantidad de los integrantes tienen posturas muy diversas acerca del volumen de tareas necesarias, el grupo no tendrá gran excelencia.
- Tercero, los integrantes deben observar que se coopere la norma especial a través de una estructura de premios y sanciones.

Normas como estas minimizan que sea factible que un integrante de grupo sea gorrón. Este es un integrante que no aporta casi nada en el desenvolvimiento del mismo, no obstante, tiene premios como todo el grupo. Los grupos certeros conocen como disminuir esta adversidad si realizan reglas rígidas que claramente expone las funciones y sanciones de cada uno. Es por ello que, si estas reglas no están bien limitadas, no apreciaran claramente sus funciones.

F. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Robbins y Judge (2017) mencionan que la valoración de este tienen diversos fines que consisten :

- Cooperar con la gerencia para que resuelva asuntos del personal como promoción, rotaciones, etc.
- Detectar las carencias en instrucción y progreso y hallar las destrezas y aptitudes de los empleados mediante programas.

- Generar feedback a los trabajadores con incidencia en cómo se denota su desenvolvimiento en la entidad.
- Fuente para generar premios, incremento salarial, etc.

Debido a nuestra preocupación por la conducta en la entidad, la valoración del desenvolvimiento será un instrumento que otorgue feedback y fija la dación de premios.

G. Características que llevan a un alto desempeño laboral

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) mencionan que en el periodo de desenvolvimiento, los integrantes usualmente depositan su confianza en otros y los admiten enfocados en su objetivo. Conforme el plazo va agotándose y está próximo a caducar, los grupos suelen modificarse a desempeño productivo. Con ello se llevan a cabo asignaciones, cooperan e incentivan diferentes perspectivas. Los integrantes asumen desafíos al señalar pensamientos “locos” sin miedo a ser reducidos por los integrantes. Algunos oyen atentamente y proporcionan feedback determinado para centrarse la cooperadas. El liderazgo del grupo es maleable, y varía de uno a otro, sujetándose a los que tienen más aptitud resolutive de adversidades. El grupo admite la verdad de que hay posturas distintas y se enfoca en darles solución con ayuda y positivismo. Elk grupo busca llegar a un acuerdo sobre temas relevantes y de evadir la política interna. Los rasgos a continuación conducen al grupo a desenvolvimiento elevado:

- Los integrantes se enfocan en el objetivo llevando a cabo asignaciones y del mismo modo generar vínculos o relaciones.
- Los integrantes usan procesos para adoptar resoluciones, como la forma de intervenir en el liderazgo.
- Los integrantes se fían de los demás y expresan lo que siente.
- Ciertos integrantes otorgan y aceptan apoyo de los demás.
- Los integrantes son autónomos y del mismo modo sienten que requieren compartir con los demás

- Los integrantes reciben y lidian con adversidades.
- Los integrantes determinan sus tareas y las optimizan.

Los grupos que determinan sus tareas y las optimizan son muy atesorados ya que se ajustan a situaciones dinámicas. Las conductas de ajuste relevantes engloban la manipulación de labores fortuitas, emergencias y siniestros, la manipulación de vínculos fuera del límite grupo, del estrés en el trabajo, innovación en la resolución de adversidades, y la captación en saberes de en tecnologías y procesos. Los grupos usan correctamente la variedad en su grupo generalmente son más ajustables suelen ser más exitosos.

H. Control del desempeño laboral

Robbins y Coulter (2014) mencionan que como los gerentes maniobran con individuos, del mismo modo deben preocuparse en marcar el desenvolvimiento de los trabajadores, que básicamente, requerirá cerciorarse de que las fuerzas y ganas en el trabajo de los empleados sean elevados y productivos de forma tal que los fines lleguen a cumplirse. ¿Qué realizan los gerentes para obtenerlo? Se apoyan en el procedimiento de control: valorando el desenvolvimiento en sopeso con el estándar y modificándolos si así se requiere. Es especialmente relevante su feedback y que esta sea eficaz en desenvolvimiento y de ser necesario hasta usar, de ser el caso, medidas disciplinarias con el fin de llegar a los estándares deseados.

¿Sin embargo, a que nos referimos con un feedback ideal sobre el desenvolvimiento? ¿Suele tener un índice de las valoraciones que logra en asignaciones, exámenes y estudios que muestra en el semestre? Si así es, ¿Qué fin persigue? En la mayoría de las circunstancias, el motivo es que nos agrada saber cuánto conocemos sobre lo que deseamos

Los gerentes requieren dar feedback a sus trabajadores, para que comprendan si realizan o no un desenvolvimiento de este tipo, correctamente .al darse, los intervinientes necesitan oír, entender y observar; siendo beneficioso. Valorándolo eficazmente, las entidades pueden fortalecer los principios de la entidad, su cultura y prosperar para el logro de metas. Sin embargo, puede ocurrir lo contrario para lo cual se requerirá la disciplina.

I. La motivación frente al desempeño laboral

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que ninguna teoría o modelo explica por completo la motivación; cada una abarca sólo algunos de los factores que en realidad resultan en un comportamiento motivado. Es más incluso si una teoría fuera aplicable en una situación particular, un gerente podría aún necesitar traducirla en términos operativos. Así, mientras que utilizan las teorías reales como herramientas, los gerentes necesitan entender varios procedimientos, sistemas y métodos operativos para optimizar la motivación y este desenvolvimiento.

Las personas pueden estar motivadas para satisfacer diversas necesidades específicas por medio de diferentes procesos como percepciones de inequidad, relaciones de expectativas y contingencias de reforzamiento.

Estos conceptos basados en las necesidades, los procesos y el aprendizaje resulta cierto potencial para un comportamiento motivado dirigido a un desempeño mejorado. Por ejemplo, suponga que un empleado quiere más relaciones o afiliaciones. Esto significa que hay un potencial para que el empleado quiera desempeñarse a un nivel más alto si cree que ello satisfará esas necesidades sociales. De igual manera, si el alto desempeño de un empleado en el pasado estuvo seguido de un fuerte reforzamiento positivo, de nuevo hay un potencial de motivación destinado a un desempeño mejorado.

Pero los gerentes pueden tener que decidir acerca del convertir este potencial destinado a un desempeño mejorado a una real y a un desempeño mejorado real. En algunos casos, estas medidas pueden vincularse a una necesidad específica o proceso que ha creado el potencial existente. Por ejemplo, proporcionar más oportunidades de interacción social que dependen de un desempeño mejorado podría capitalizar las carencias comunitarias de los trabajadores. Sin embargo, de forma más típica, un gerente necesita ir más allá para ayudar a traducir el desempeño potencial a uno real.

J. Componentes del desempeño laboral

Whetten y Cameron (2011) mencionan los dos elementos del desenvolvimiento en el trabajo a continuación.

a. Mejoramiento de las habilidades del empleado

La carencia de destrezas en un individuo puede reprimir un desenvolvimiento adecuado por diversos motivos. Es factible que la destreza se valorara de forma incorrecta en el proceso de clasificación antes del contrato, que las necesidades de carrera de un puesto se hayan elevado de forma extrema o que un individuo que se desenvolvía excelente se promueva a un puesto de rango superior que es muy extenuante, también, puede que la ayuda de bienes y personal se minimizara por cortes de la entidad.

Se conocen 5 instrumentos esenciales para salir airoso de las dificultades de desenvolvimiento incorrecto provocado por la carencia de destreza: Existen cinco herramientas principales disponibles para superar los problemas de desempeño deficiente causado por una falta de habilidad: reabastecimiento, reentrenamiento, reajustes, reasignación y liberación.

Después de que el trabajador encontró que la carencia de destreza es el motivo esencial de su desenvolvimiento deficiente, debe concretarse una entrevista de revisión del desempeño para ver diversas medidas como el reabastecimiento y el reentrenamiento. A no ser que el empleado tenga pruebas irrefutables de que la falencia está en la aptitud, es conveniente creer que la misma se trataría de una carencia de recursos o entrenamiento. Ello otorga el provecho de la duda y minimiza la factible actitud defensiva frente a un resultado de aptitud inadecuada.

Aquí, el dominio de adversidades de destrezas se ve en los criterios más retadores de la gestión, es apoyar a empleados a aceptar que no es factible todo el tiempo optimizar y programar las tareas.

b. La motivación

Si bien es relevante el instruirse y estar preparados en carencias de ayuda, igual que intervenir de forma activa, el ajuste al cargo para asegurar una aptitud correcta, la intervención de las actividades en la motivación.

La visión total de la misma fórmula que aun cuando no podemos restar la relevancia de que los trabajadores se sientan a gusto con sus labores y con el trato de la entidad, ello no debe opacar el deber de la administración de culpar a los trabajadores por el producto.

K. Desempeño laboral y satisfacción

Newstom (2007) menciona que ciertos superiores se cierran en una lejana idea, la satisfacción elevada lleva generalmente a un desempeño laboral elevado. Pero ello no encaja en la realidad.

Es así que los empleados a gusto tendrán desde baja a elevada fabricación y tratarán de repetir aquellos que con anterioridad les brindo gusto. La acepción satisfacción-desempeño es muy difícil que la frase “la satisfacción conlleva al alto desempeño”.

Un dato más acertado de este vínculo es que el elevado desenvolvimiento permita una elevada complacencia en el empleo. Un mejor desempeño conlleva a más óptimos premios monetarios, comunitarios y sobre psiquis. Si las mismas son tomadas por correctas e imparciales, se optimizará el rango de complacencia ya que los trabajadores captaran que adquieren incentivos mediante su desenvolvimiento.

En otro sentido, si estos incentivos son tomados por incorrectos para el rango de desenvolvimiento, la insatisfacción se incrementará. Circunstancialmente, el rango de complacencia tiende a mayor o menor compromiso, lo cual impactará en las ganas y concluirá impactando el desenvolvimiento.

El producto será un ciclo de desempeño-satisfacción-ganas que se emplea constantemente. El resultado para la gestión es que tiene que destinar esfuerzos a mejorar el desenvolvimiento del trabajador, lo que es factible despida como subresultados satisfacción y compromiso.

L. Consideraciones de desempeño laboral

Werther y Davis (2014) señalan que al momento de valorar el desempeño de necesita establecer las direcciones que se emplearán que posibiliten tomar decisiones imparciales.

Con fin de que muestran un mayor uso, es necesario que las directrices del desempeño se relacionen profundamente con los frutos que se proyecten para cada puesto inadecuadamente, en cambio, se desligan directamente del estudio

del puesto. Por tal motivo, el estudio del puesto demuestra reglas particulares del desempeño por medio de un análisis minucioso de las tareas que hace el personal.

Con fundamento en los cargos y labores que tiene los detalles del puesto del puesto, la persona responsable del estudio puede señalar que factores son importante y es necesario que sean valorados. En los casos donde se carece de estos datos, o no es oportuno, las directrices es posible que desarrollen por medio de observaciones directas acerca del puesto o de conservación por un jefe.

- Valoración del desempeño, además necesita valorar el desempeño, acción que tiene que fundamentarse en los modelos de puntuación para cada labor.
- Contemplaciones del desempeño, es posible hacer directamente o indirectamente. El primero se finaliza cuando el encargado de evaluar el desempeño es un individuo. El segundo, se da cuando el encargado de evaluar se fundamenta en diversos factores. Generalmente, estos no tienen mucha confiabilidad en evaluar contextos supuestos. Aunque no tienen tanta confiabilidad que otros, en diversas circunstancias no son requeridas, dado el alcance.
- A causa de las evaluaciones de supuestos es posible que tenga muchas deficiencias a futuro.
 - o Las evaluaciones imparciales, son aquellas que son comprobadas por diversos individuos.
 - o Las evaluaciones parciales, son puntuaciones comprobadas es posible que sean consideradas por el especialista.

M. Administración del desempeño laboral

Chiavenato (2011) señala que el empleo de la táctica está sujeto del desempeño laboral e incide en buena parte en su ejecución diferentes modos:

- El empleo de la táctica establece las labores: el empleo de la táctica establece la adjudicación de los medios y las labores cruciales que es necesario hacer en la entidad. La táctica ayuda a determinar lo que es crucial en la entidad.

- El empleo de la estrategia incide en el diseño organizacional: en verdad, ello deber servir para ello, mejor dicho, que la organización de la entidad este direccionada a la táctica. Es decir, la organización tiene que enfocarse en la táctica. Las transformaciones estratégicas abarcan cambios en su organización como en el empleo de la estrategia.
- El empleo de la táctica incide en temas de dominio y al mismo tiempo inciden en estas, la táctica guarda vínculo con el dominio, las reglas y los enfrentamientos entre los individuos y los equipos de la entidad. Se dice que el vínculo entre táctica y dominio es circular, ya que conforme en que un equipo tiene más dominio, además tiene la capacidad de incidir en el empleo de la táctica.
- La competencia organizacional se establecer en conjunto por determinaciones acerca de táctica y el empleo de las mismas. Las determinaciones acerca de la táctica y su empleo, en lo personal, en el conjunto, se interrelacionan y se mezclan con el fin de establecer la efectividad que tendrá la organización para alcanzar lo propuesto. Una táctica posee una enorme capacidad de éxito es posible que falle en su empleo sino ha sido proyectada de manera adecuadas, en caso los equipos no funcionen correctamente o en caso los individuos no se encuentren muy listos e incentivados. Asimismo, es posible que la empresa no sea efectiva pese a que tenga individuos incentivados y grupos con poder, si ejecuta una táctica adecuadamente.

Planificación del desempeño laboral

No se debe dejar a la ligera al desempeño laboral. Es necesario que siga un enfoque organizacional, perspectiva a largo plazo, ante todo, la táctica requerida. Seguidamente se enumerará las fases para una planificación de desempeño laboral.

a. La planificación del desempeño abarca:

- *Lo que se debe realizar:* en palabras imparciales por lograr, reglas, objetivos y frutos que quiere lograr.
- *La manera de realizarlo:* en palabras de capacidad, destrezas y saberes requeridos y conductas.

b. La realización del desempeño abarca:

- Cargos administrativos, es decir, las tareas de los gerentes y los líderes de la organización con el fin de producir oportunidades que incentiven a los individuos, suprimir las deficiencias y fortalecer los comportamientos, el rendimiento apropiado.
- Cargos personales. Lograr metas, información clara, feedback y consultoría.

c. Valoración del desempeño, abarca:

- *Estímulos*: desde el liderazgo intervencionista, la identificación, los incentivos por el rendimiento adecuado, el estímulo y la información de aquellos que trabajan.
- *Entrenamiento ejecutivo*: el gerente o líder tiene que tener un coach que brinda instrucción y progreso al personal, también de condiciones de desarrollo y de formase como profesional, como también medios.

d. Supervisión del desempeño: a través de recursos de raciocinio de las energías y flaquezas del equipo y de todo integrante, y la competencia del crecimiento que será puesto en verdad.

2.3. Definición de términos básicos

Cultura organizacional

La cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

Desempeño laboral

El desempeño laboral es la combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo (Robbins y Judge, 2017).

Aspectos formales y abiertos

Son componentes visibles y públicamente observables, orientados hacia aspectos operacionales y las tareas cotidianas (Chiavenato, 2014).

Aspectos informales y ocultos

Componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientadas hacia aspectos sociales y psicológicos (Chiavenato, 2014).

Motivación del trabajador

Se podría decir que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea (Snell y Bohlander, 2013).

Ambiente de trabajo

Es el ambiente que rodea al desempeño del trabajador, donde debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta libertad (Snell y Bohlander, 2013).

Capacidad del trabajador

Es aquella que le permite al trabajador obtener resultados positivos y con mayores beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio del trabajador (Snell y Bohlander, 2013).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Los aspectos formales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.
- b. Los aspectos informales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
CULTURA ORGANIZACIONAL	<i>Aspectos formales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Nombres y descripciones de puestos. - Objetivos organizacionales. - Estrategias. - Tecnologías utilizadas. - Métodos y procesos de trabajo. - Políticas y directrices.
	<i>Aspectos informales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares de influencia y de poder. - Percepciones y actitudes de las personas. - Sentimiento y normas de los grupos. - Valores y expectativas. - Patrones estándares de integración formales.

Fuente: Chiavenato (2014).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
DESEMPEÑO LABORAL	<i>Motivación del trabajador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambición de carrera. - Conflicto del empleado. - Frustración. - Metas / Expectativas.
	<i>Ambiente de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo / Materiales. - Diseño del puesto. - Condiciones económicas. - Reglas y políticas. - Apoyo de la administración. - Leyes y regulaciones.
	<i>Capacidad del trabajador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas. - Habilidades interpersonales. - Habilidades de solución de problemas. - Habilidades analíticas. - Habilidades de comunicación. - Limitaciones físicas.

Fuente: Snell y Bohlander (2013).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada porque se busca obtener un conocimiento para aplicarlo a la realidad para solucionar un problema (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel o alcance de investigación es explicativo porque se estudió las dimensiones de la variable independiente para explicar los hechos que suceden en la variable dependiente, encontrándose así las causas de los problemas a partir de la doctrina o bases teóricas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño es no experimental al no manipular la variable independiente. Asimismo, es transversal correlacional causal porque se estudia las dimensiones de la variable cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Fue 62 trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

3.2.2. Muestra

Está representada por 54 trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash. La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

Z = Unidades de desviación estándar.

N = Total de la población.

E = Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 62}{0.0025(62 - 1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 53.50$$

La muestra es 54 trabajadores de la municipalidad.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Cultura organizacional y Desempeño laboral. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la municipalidad.

Validación del cuestionario

Se observa que el valor es de 0,747 por lo tanto es válido el cuestionario.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,747
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1647,324
	Gl	465
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,934 siendo el resultado confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	31

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1
Género de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	26	48,1
Válidos Femenino	28	51,9
Total	54	100,0

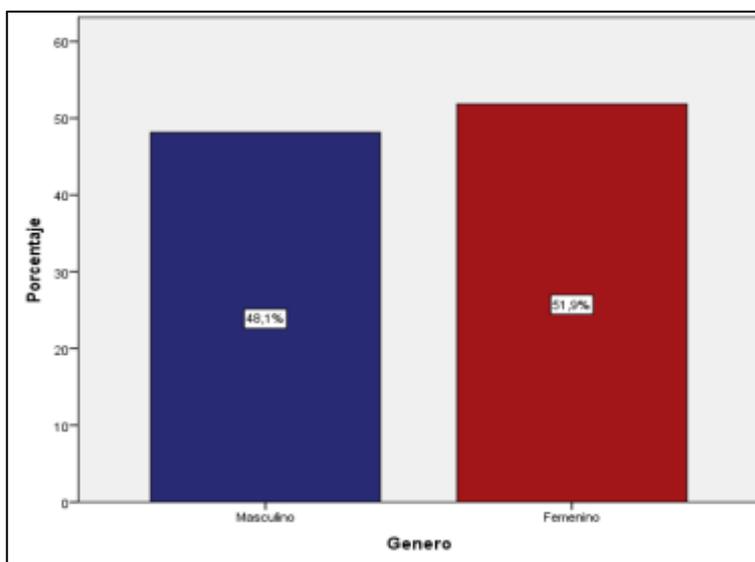


Figura 1. Género de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

Se observa en la Tabla 1 que el 48,1% de los encuestados son del género masculino y el 51,9% son del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	18	33,3
Entre 25 años a 31 años	20	37,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	14	25,9
Más de 45 años	2	3,7
Total	54	100,0

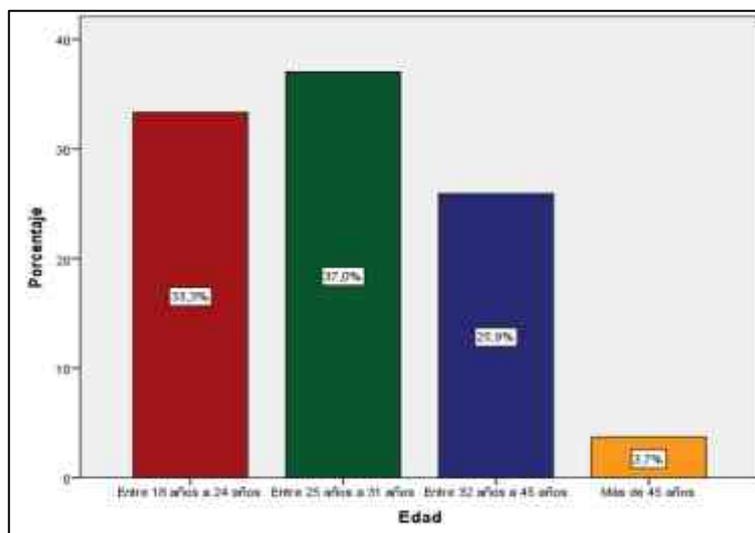


Figura 2. Edad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

Se observa en la Tabla 2 que el 33,3% de los encuestados tiene entre 18 años a 24 años, en el caso del 37% se encuentra entre 25 años hasta 31 años, el 25,9% está entre 32 años a 45 años y el 3,7% tiene más de 45 años.

Tabla 3

Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	22	40,7
Título profesional	6	11,1
Válidos Grado de Magister o Maestro	2	3,7
Otros	24	44,4
Total	54	100,0

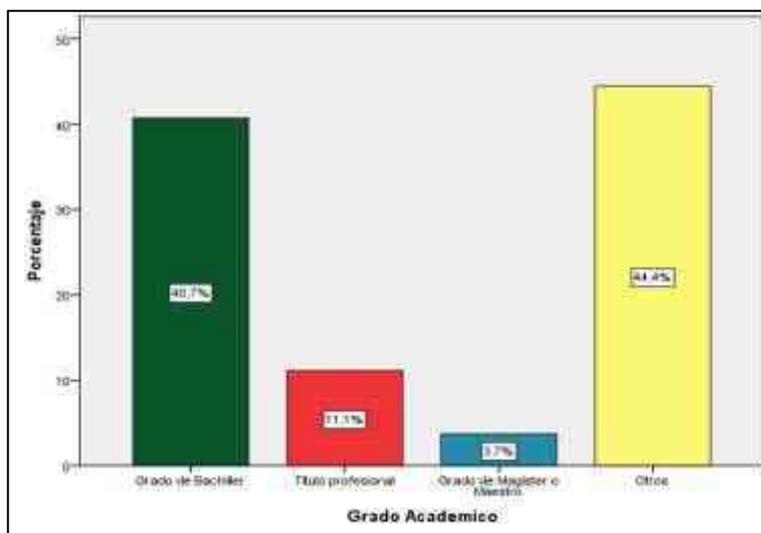


Figura 3. Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash.

Se observa en la Tabla 3 que el 40,7% de los encuestados tiene grado de bachiller, el 11,1% tiene título profesional, el 3,7% tiene grado de maestro o magister y el 44,4% tiene otro tipo de estudios.

B. Análisis descriptivo de la variable Cultura organizacional

Tabla 4

Aspectos formales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Estás de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad?	21	38,9%	0	0,0%	5	9,3%	28	51,9%	0	0,0%
2. ¿Estás de acuerdo con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad?	20	37,0%	6	11,1%	3	5,6%	10	18,5%	15	27,8%
3. ¿Estás de acuerdo con las descripciones de los puestos en la municipalidad?	20	37,0%	6	11,1%	3	5,6%	15	27,8%	10	18,5%
4. ¿Estás de acuerdo con los objetivos organizacionales que maneja la municipalidad?	15	27,8%	0	0,0%	19	35,2%	15	27,8%	5	9,3%
5. ¿Estás de acuerdo con las estrategias organizacionales que maneja la municipalidad?	15	27,8%	6	11,1%	13	24,1%	10	18,5%	10	18,5%
6. ¿Estás de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad?	21	38,9%	3	5,6%	5	9,3%	10	18,5%	15	27,8%
7. ¿Estás de acuerdo con los métodos y procesos de trabajo que se maneja en la municipalidad?	15	27,8%	5	9,3%	24	44,4%	5	9,3%	5	9,3%
8. ¿Estás de acuerdo con las políticas que maneja la municipalidad?	15	27,8%	0	0,0%	23	42,6%	16	29,6%	0	0,0%

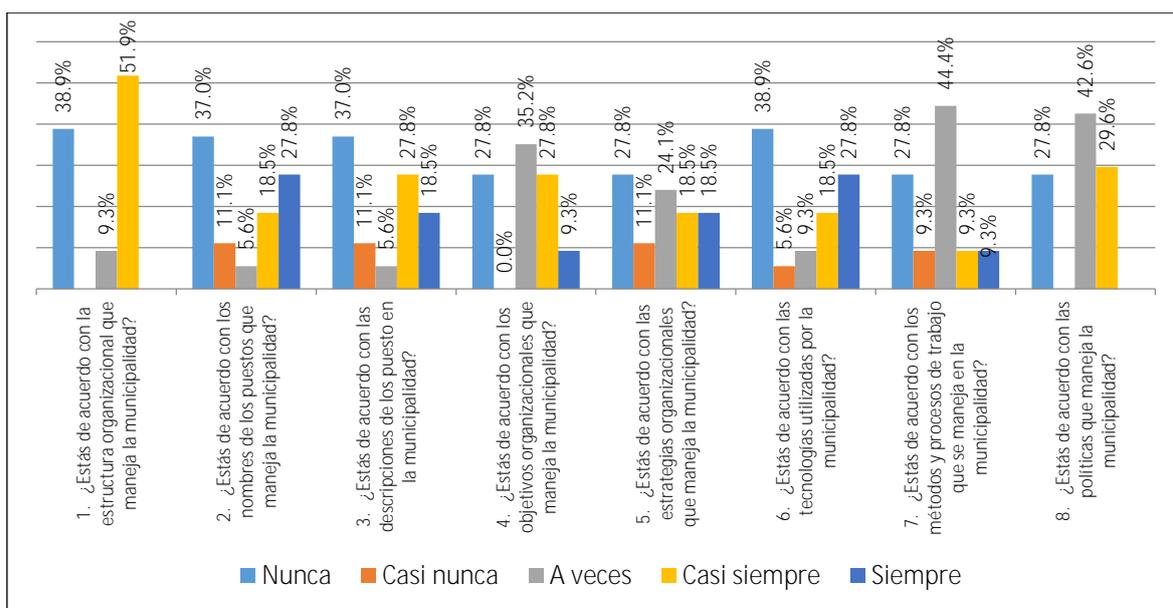


Figura 4. Aspectos formales.

Se observa en la Tabla 4 que el 38,9% de los encuestados manifestaron que nunca están de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad, asimismo manifestaron que nunca están de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad. En el caso del 37% determinó que nunca están de acuerdo con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad y mucho menos que con las descripciones del puesto en la municipalidad.

Tabla 5
Aspectos informales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. ¿Estás de acuerdo con los estándares de influencia que maneja la municipalidad?	15	27,8%	0	0,0%	24	44,4%	10	18,5%	5	9,3%
10. ¿Estás de acuerdo con los estándares de poder que maneja la municipalidad?	15	27,8%	8	14,8%	16	29,6%	15	27,8%	0	0,0%
11. ¿Estás de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad?	20	37,0%	3	5,6%	11	20,4%	20	37,0%	0	0,0%
12. ¿Estás de acuerdo con las actitudes de las demás personas que laboran en la municipalidad?	20	37,0%	0	0,0%	19	35,2%	10	18,5%	5	9,3%
13. ¿Estás de acuerdo con las normas de los grupos de trabajo dentro de la municipalidad?	15	27,8%	11	20,4%	3	5,6%	15	27,8%	10	18,5%
14. ¿Estás de acuerdo con los valores que maneja la municipalidad?	20	37,0%	3	5,6%	0	0,0%	21	38,9%	10	18,5%
15. ¿Estás de acuerdo con las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal?	20	37,0%	0	0,0%	8	14,8%	21	38,9%	5	9,3%
16. ¿Estás de acuerdo con los estándares de integración formales que maneja la municipalidad?	15	27,8%	5	9,3%	14	25,9%	20	37,0%	0	0,0%

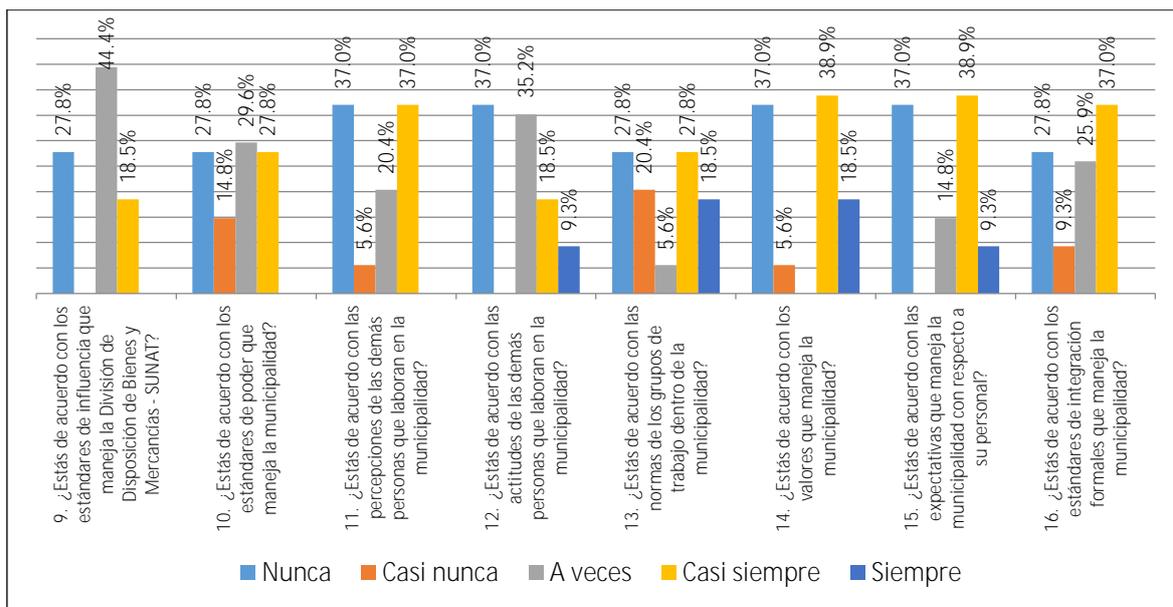


Figura 5. Aspectos informales.

Se observa en la Tabla 5 que el 37% mencionaron que no están de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad, asimismo no están de acuerdo con las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal. En el caso del 42,6% mencionaron que no están de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad al igual con los valores que maneja la municipalidad.

C. Análisis descriptivo de la variable Desempeño laboral

Tabla 6

Motivación del trabajador

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17. ¿Sientes la ambición de hacer una carrera prometedora dentro de la municipalidad?	17	31,5%	4	7,4%	4	7,4%	12	22,2%	17	31,5%
18. ¿Evitas tener conflictos dentro de la municipalidad?	18	33,3%	8	14,8%	6	11,1%	15	27,8%	7	13,0%
19. ¿Logras todo lo que te propones dentro de la municipalidad?	21	38,9%	5	9,3%	10	18,5%	10	18,5%	8	14,8%
20. ¿Trabajas estableciéndote metas y alcanzándolas?	18	33,3%	3	5,6%	9	16,7%	23	42,6%	1	1,9%

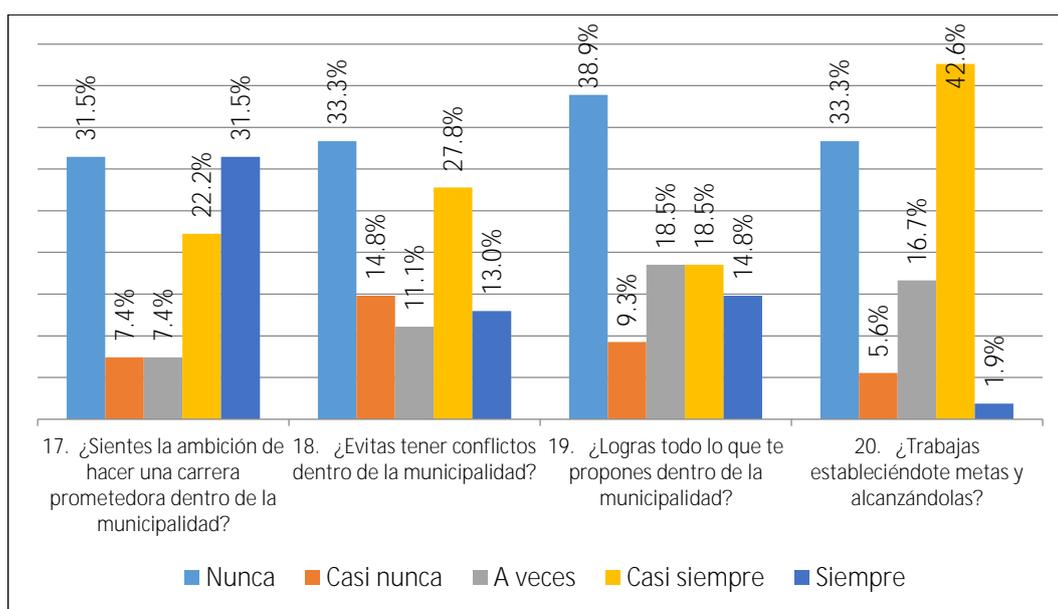


Figura 6. Motivación del trabajador.

Se observa en la Tabla 6 que el 48,9% de los encuestados manifestaron que no evitan tener conflictos dentro de la municipalidad, asimismo el 48,2% manifestaron que no logran todo lo que se proponen dentro de la municipalidad y el 38,9% determinó que no trabajan estableciéndose metas y alcanzándolas.

Tabla 7
Ambiente de trabajo

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. ¿La municipalidad te brinda el equipo y material necesario para cumplir con tus labores?	32	59,3%	6	11,1%	11	20,4%	2	3,7%	3	5,6%
22. ¿Te sientes cómodo con el diseño de los ambientes de trabajo donde laboras?	26	48,1%	12	22,2%	6	11,1%	10	18,5%	0	0,0%
23. ¿La municipalidad te brinda las condiciones económicas adecuadas por el trabajo que realizas?	18	33,3%	17	31,5%	3	5,6%	15	27,8%	1	1,9%
24. ¿Respetas las reglas y políticas que maneja la municipalidad?	20	37,0%	10	18,5%	5	9,3%	19	35,2%	0	0,0%
25. ¿Sientes que la administración te brinda su apoyo?	17	31,5%	12	22,2%	9	16,7%	16	29,6%	0	0,0%
26. ¿La dirección cumple con las leyes y regulaciones?	19	35,2%	11	20,4%	14	25,9%	10	18,5%	0	0,0%

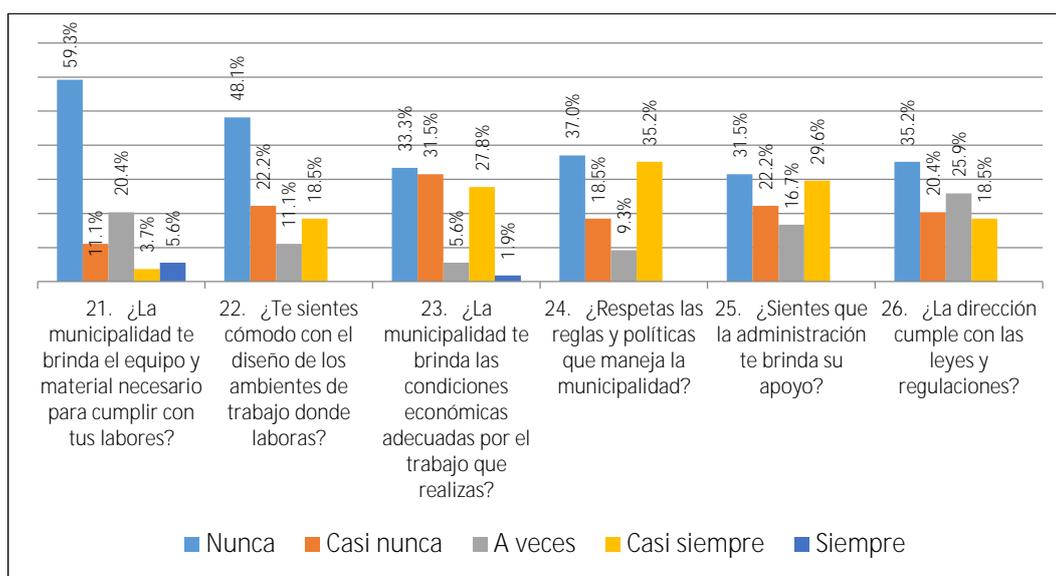


Figura 7. Ambiente de trabajo.

Se observa en la Tabla 7 que el 70,4% mencionaron que la municipalidad no les brinda el equipo y material necesario para cumplir con tus labores, en el caso del 70,3% manifestaron que no se sienten cómodo con el diseño de los ambientes de trabajo donde laboras. En el caso del 64,8% manifestaron que la municipalidad no les brinda las condiciones económicas adecuadas por el trabajo que realizas, en el caso del 55,5% mencionaron que no respetan las reglas y políticas que maneja la municipalidad y el 55,6% determinó que la dirección no cumple con las leyes y regulaciones.

Tabla 8
Capacidad del trabajador

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27. ¿Demuestras tener las habilidades técnicas necesarias para laborar dentro de la municipalidad?	24	44,4%	12	22,2%	6	11,1%	12	22,2%	0	0,0%
28. ¿Demuestras tener las habilidades interpersonales para trabajar en equipo?	25	46,3%	13	24,1%	6	11,1%	5	9,3%	5	9,3%
29. ¿Tienes la habilidad para solucionar problemas?	23	42,6%	9	16,7%	12	22,2%	9	16,7%	1	1,9%
30. ¿Demuestras tus habilidades analíticas?	22	40,7%	14	25,9%	14	25,9%	4	7,4%	0	0,0%
31. ¿Tienes la habilidad de comunicarte fácilmente con tus compañeros de trabajo?	5	9,3%	31	57,4%	14	25,9%	4	7,4%	0	0,0%

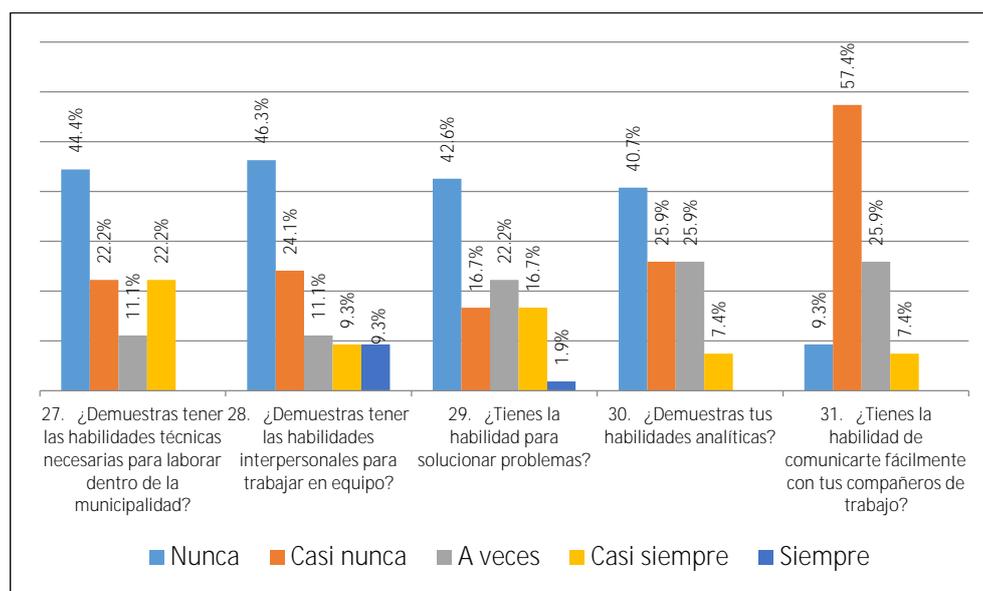


Figura 8. Capacidad del trabajador.

Se observa en la Tabla 8 que el 66,6% mencionaron que no demuestran tener las habilidades técnicas necesarias para laborar dentro de la municipalidad, asimismo mencionaron que no demuestran sus habilidades analíticas, en el caso del 66,7% manifestaron que no tienen la habilidad de comunicarte fácilmente con sus compañeros de trabajo. En el caso del 70,4% mencionaron que no demuestran tener las habilidades interpersonales para trabajar en equipo, en el caso del 59,3% mencionaron que no tienen la habilidad para solucionar problemas.

D. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, asimismo se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para probar las hipótesis.

Tabla 9

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,240	54	,000
Dimensión: aspectos formales	,254	54	,000
Dimensión: aspectos informales	,218	54	,000
Desempeño laboral	,125	54	,035

a. Corrección de la significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: La cultura organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Ha: La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Tabla 10

Correlación de Rho de Spearman entre la cultura organizacional y desempeño laboral

			Cultura organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,562**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	54	54
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,562**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	54	54

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

Se observa en la Tabla 10 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,562$), por lo que se concluye que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Hipótesis específica 1

Ho: Los aspectos formales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Ha: Los aspectos formales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre los aspectos formales y desempeño laboral

			Dimensión: aspectos formales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: aspectos formales	Coeficiente de correlación	1,000	,529**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	54	54
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,529**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	54	54

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

Se observa en la Tabla 11 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,529$), por lo que se concluye que los aspectos formales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Hipótesis específica 2

Ho: Los aspectos informales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Ha: Los aspectos informales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre los aspectos informales y desempeño laboral

			Dimensión: aspectos informales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	54	54
	Dimensión: aspectos informales	Coeficiente de correlación	,551**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	54	54

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

Se observa en la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,551$), por lo que se concluye que los aspectos informales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Una cultura organizacional lograda en base a una dedicación de la alta dirección en trabajo conjunto con los otros niveles administrativos, favorece a un escenario estable en relación a saber cómo trabajar y cómo enfrentar a las diversas dificultades que se puedan presentar, asimismo, favorece a conseguir con mayor facilidad los objetivos y metas institucionales, demostrándose de esta manera su incidencia en el desempeño laboral.

Es importante que las instituciones públicas alcancen estructuras más adecuadas a los diferentes escenarios y que a su vez permita aprender a sus trabajadores la forma de enfrentar y solucionar las dificultades, esto se considera como aprendizaje organizacional. esto conllevará, a incentivar los trabajos en equipo con alto desempeño.

Respecto a la comprobación de la hipótesis general: La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,562) representado este resultado como correlación positiva moderada con una significancia estadística de $p=0,00 < 0,05$ aceptándose la hipótesis. Estos resultados concuerdan con lo encontrado por Díaz (2019) quien señala que el grado de la cultura organizacional tiene una influencia positiva moderada en el desempeño laboral de los empleados, donde la organización, que se refiere al establecimiento de los sistemas y estructura de la organización, facilita la comunicación de los empleados y por ende su desempeño en el trabajo. Asimismo, Medina (2019) señala que existe una relación positiva entre la cultura organizacional con el desempeño laboral, coincidiendo de la misma forma con la investigación.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1: Los aspectos formales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,529) siendo una correlación positiva moderada con una significancia de $p=0,00 < 0,05$ aceptándose la hipótesis, estos se confirman con los resultados descriptivo: como es el 38,9% quienes mencionaron que la estructura organizacional es inapropiada para la municipalidad, en el caso del 48,1% indicaron que existen confusión respecto tanto por los nombres como por las descripciones de los puestos que se manejan en la municipalidad. Conforme a estos resultados Reinoso y Pérez (2019) quienes señalan que la cultura organizacional en relación a las políticas y directrices, el 57% cumple con su horario de trabajo demostrando asistencia y puntualidad, respecto al factor métodos y procesos de trabajo, el 51% tiene el suficiente conocimiento para cumplir con su trabajo. Todos los aspectos antes mencionados guardan correspondencia con los aspectos formales de la cultura organizacional. Por otro lado, Antúnez (2019) en su “Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Sociedad de Beneficencia – Huaraz”, Universidad San Pedro, donde su objetivo es conocer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores; sus resultados señalan que un 88.87% la institución hace uso de tecnologías actualizadas, un 77,14% considera necesario aplicar estrategias organizacionales para la mejora del desempeño laboral. Las conclusiones señalan que un 80% de los encuestados considera que realizar tareas de forma eficiente permite lograr una motivación y que la aplicación de normas y reglamentos permite obtener un mejor desempeño laboral.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2: Los aspectos informales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,551) representado una correlación positiva moderada con una significancia de $p=0,00$ aceptándose la hipótesis de investigación, estos se confirman con los resultados descriptivos: cómo es que el 48.2% mencionan que existen problemas absurdos que se manejan dentro de la municipalidad por temas de percepción entre trabajadores, asimismo existen un 37% trabajadores donde indicaron que existe personal que no mantienen actitudes adecuadas en su ambiente laboral, ni

cuentan con los valores apropiados. Conforme a estos resultados Falcones (2014) donde el personal tiene un alto grado de empoderamiento en sus funciones y son personas altamente capacitadas, siendo estos coherentes con los aspectos informales de la cultura como son la motivación y la capacidad del trabajador. Para Calderón (2013) en su investigación titulada “La cultura organizacional en la estabilidad laboral “Estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.”, la cual tuvo como objetivo el determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral. Con una población fue 26 colaboradores. Concluyó en que la cultura organizacional que maneja la empresa, no es estable ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual siendo deficiente el rendimiento de las labores del puesto.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,529$), por lo que se concluye que los aspectos formales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019. Es decir, a medida que el personal cumpla con sus funciones orientados hacia aspectos operacionales y tareas cotidianas cumpliendo con los objetivos organizacionales, uso de estrategias y disposición de tecnologías, interiorización de las políticas y directrices, mejorará el ambiente de trabajo y las habilidades del trabajador.
- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,002 < 0,05$; $r = 0,551$), por lo que se concluye que los aspectos informales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019. Es decir que a medida que el personal maneje sus aspectos afectivos y emocionales, orientadas hacia aspectos sociales y psicológicos, mejorará su ambiente de trabajo, habilidades interpersonales, y motivación para trabajar en equipo.

Por lo tanto:

- Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,002 < 0,05$; $r = 0,562$), por lo que se concluye que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019.

6.2. Recomendaciones

- Estructurar un efectivo sistema de monitoreo para mejorar el manejo de los métodos y procesos de trabajo relacionados con los objetivos organizacionales con el fin de evitar tener conflictos dentro de la municipalidad. Asimismo, interiorizar las políticas y directrices para afianzar el trabajo.
- Aplicar y ejecutar en la organización programas para mejorar las habilidades interpersonales, como las técnicas asertivas, y la motivación de los colaboradores a través del refuerzo positivo, mejora de las condiciones de trabajo y oportunidad para la formación y desarrollo profesional en la municipalidad.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, Phillips y Gully. (2017). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). Cengage learning.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y orgaizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 ed.). México: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. y Franklin, E. (2017). *Administtración. Un enfoque basado en competencias* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mc graw hill.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.

- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.
- Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de las habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

- Antúnez, G. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Sociedad de Beneficencia – Huaraz*. Tesis de grado. Universidad San Pedro. Huaraz, Perú. Recuperado el 22 de noviembre de http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10708/Tesis_60257.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ascue, D. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2018*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20833/Ascue_RDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral "Estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A."*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>

- Díaz, K. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México*. Tesis de posgrado. Universidad de Morelos. México. Recuperado el 22 de noviembre del 2020, de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/1048/Tesis%20Janet%20Diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Medina, J. (2019). *Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos del Consorcio Combayo La Quinoa S.A.C. Cajamarca 2019* (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/22367>
- Navarrete, M. (2018). *La capacitación del personal y el desempeño laboral*. Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28329/1/49%20GTH.pdf>
- Reinoso, M. y Pérez, J. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las pymes*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (mayo). Disponible en <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.html>

ANEXOS

CUESTIONARIO

El cuestionario tiene como propósito evaluar la cultura organizacional y el desempeño laboral; son con fines académicos.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. Grado académico o título profesional

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: ASPECTOS FORMALES					
1. ¿Estás de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad?					
2. ¿Estás de acuerdo con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad?					
3. ¿Estás de acuerdo con las descripciones de los puesto en la municipalidad?					
4. ¿Estás de acuerdo con los objetivos organizacionales que maneja la municipalidad?					
5. ¿Estás de acuerdo con las estrategias organizacionales que maneja la municipalidad?					
6. ¿Estás de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad?					
7. ¿Estás de acuerdo con los métodos y procesos de trabajo que se maneja en la municipalidad?					
8. ¿Estás de acuerdo con las políticas que maneja la municipalidad?					
DIMENSIÓN: ASPECTOS INFORMALES					
9. ¿Estás de acuerdo con los estándares de influencia que maneja la municipalidad?					
10. ¿Estás de acuerdo con los estándares de poder que maneja la municipalidad?					
11. ¿Estás de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad?					
12. ¿Estás de acuerdo con las actitudes de las demás personas que laboran en la municipalidad?					
13. ¿Estás de acuerdo con las normas de los grupos de trabajo dentro de la municipalidad?					
14. ¿Estás de acuerdo con los valores que maneja la municipalidad?					
15. ¿Estás de acuerdo con las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal?					
16. ¿Estás de acuerdo con los estándares de integración formales que maneja la municipalidad?					

DESEMPEÑO LABORAL				
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR				
17. ¿Sientes la ambición de hacer una carrera prometedora dentro de la municipalidad?				
18. ¿Evitas tener conflictos dentro de la municipalidad?				
19. ¿Logras todo lo que te propones dentro de la municipalidad?				
20. ¿Trabajas estableciéndote metas y alcanzándolas?				
DIMENSIÓN: AMBIENTE DE TRABAJO				
21. ¿La municipalidad te brinda el equipo y material necesario para cumplir con tus labores?				
22. ¿Te sientes cómodo con el diseño de los ambientes de trabajo donde laboras?				
23. ¿La municipalidad te brinda las condiciones económicas adecuadas por el trabajo que realizas?				
24. ¿Respetas las reglas y políticas que maneja la municipalidad?				
25. ¿Sientes que la administración te brinda su apoyo?				
26. ¿La dirección cumple con las leyes y regulaciones?				
DIMENSIÓN: CAPACIDAD DEL TRABAJADOR				
27. ¿Demuestras tener las habilidades técnicas necesarias para laborar dentro de la municipalidad?				
28. ¿Demuestras tener las habilidades interpersonales para trabajar en equipo?				
29. ¿Tienes la habilidad para solucionar problemas?				
30. ¿Demuestras tus habilidades analíticas?				
31. ¿Tienes la habilidad de comunicarte fácilmente con tus compañeros de trabajo?				