

**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"-HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

---

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE PILLCO MARCA, PERIODO 2013”**

---

---

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

**TESISTAS:**

- **MEJIA LEON, David**
- **CACHAY RUBINA, Eleuterio Cebero**

**HUÁNUCO-PERÚ**  
**2015**

## DEDICATORIA

*Dedico a Dios por su infinita bondad, a mis  
padres por su ejemplo y motivación  
constante a mi esposa y a mis queridas  
hijas por darme tanta fuerza para seguir  
adelante.*

*Eleoterio Cebero.*

*Dedico especialmente este logro alcanzado  
a lo más bello de mi vida y  
que tanto adoro, a mi esposa.*

*David.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mis agradecimientos a todas aquellas personas que han contribuido significativamente en mi formación y con su honestidad, amistad y ejemplo, han influido a mi conducta y desarrollo profesional.

- A la Universidad Nacional "Hermilio Valdizan" de Huánuco, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.
- A los docentes de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas.
- Nuestro asesor Mg. Juvenal A. Oliveros Dávila y Dr. Aurelio Simón Rosas, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien nos ha guiado en el proyecto de investigación.
- A la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco.
- A los colegas de estudio de esta prestigiosa Universidad.
- A familiares y amigos por su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y alcanzar mis metas profesionales.

Eleoterio Cebero.

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera utilizar estas primeras líneas para manifestar mis más sinceros agradecimientos a las personas y organizaciones que han contribuido a que se realice la presente investigación.

- A la Escuela Académico Profesional Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional "Hermilio Valdizan" de Huánuco, alma mater de mi formación profesional, a los profesores y alumnos que siempre me ayudaron durante esta investigación.
- A los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, por las facilidades y la colaboración para la realización de la presente investigación.

David.

## **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio, fue Analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal adscrito a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca: se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, con una población de 51 personas aplicándose un muestreo poblacional. Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan: que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente, se determinó que si existe influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados. Tomando en cuenta algunos factores que tendrían que ser reforzados los investigadores señalaron una serie de recomendaciones con la finalidad de que el recinto de salud mejore el desempeño laboral y la cultura existente.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son la base económica de la sociedad, debido a que éstas proporcionan empleo, generan bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades más urgentes de una comunidad, un sector, etc. La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para producir el cambio en la cultura matriz de la empresa, a tiempo, y en concordancia con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de gerencia. Las organizaciones son micro-sociedades en la sociedad general por tal motivo poseen una cultura propia que la identifica, el presente trabajo de investigación trata de esclarecer la influencia existente de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

El desarrollo del mismo se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I: En éste capítulo se encuentra el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, al igual que la justificación dada por los investigadores para realizar el trabajo de investigación, la delimitación espacial - temporal y la terminología que se debe conocer para profundizar en el tema. El Tercer Capítulo sobre los temas: metodología, modalidad de investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra,

operacionalización de variables, recolección de información, procesamiento y análisis.

Capitulo II: Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las características organizacionales

Capitulo III: Muestra la forma en que los investigadores desarrollaron el trabajo, este capítulo es denominado marco metodológico, en el que encontramos: el tipo de investigación, nivel de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de investigación.

Capitulo IV: Contiene la presentación y análisis de los resultados.

Conclusiones y recomendaciones, que están redactadas a base de los objetivos planteados.

## ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VI
INDICE	VII
<b>I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción del problema.....	9
1.2. Formulación del problema.....	15
1.2.1. General.....	15
1.2.2. Específicos.....	15
1.3. Objetivos General y Especifico.....	16
1.3.1. General.....	16
1.3.2. Específicos.....	16
1.4. Hipótesis y Sistema de Hipótesis.....	16
1.4.1. General.....	16
1.4.2. Específicas.....	16
1.5. Variables e Indicadores.....	17
1.6. Operacionalización de las Variables.....	18
1.6.1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	18
1.6.2 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	19
1.7. Justificación e Importancia.....	20
1.7.1 Justificación Práctica.....	20
1.8. Viabilidad.....	20
1.8.1. Aspecto Bibliográfico.....	20
1.8.2. Aspecto Financiero.....	20
1.8.3. Aspecto Tecnológico.....	20
1.8.4. Aspecto de Accesibilidad.....	21
1.8.5. Aspecto de Tiempo.....	21
1.9. Limitación.....	21

1.9.1. Antecedentes .....	21
1.9.2. Metodología.....	21
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1. Breve Reseña Histórica.....	22
2.2. Antecedentes del Problema... ..	22
2.2.1 A Nivel Local.....	22
2.2.2 A Nivel Regional... ..	24
2.2.3 A Nivel Nacional .....	25
2.2.4 A Nivel Internacional.....	26
2.3 Bases Teóricas N°1 Cultura Organizacional... ..	29
2.3.1 Historia .....	30
2.3.2 Definición Conceptual... ..	30
2.3.3 Importancia de la Cultura Organizacional.....	32
2.3.4 Componentes de la Cultura Organizacional... ..	33
2.3.5 Funciones de la Cultura Organizacional .....	36
2.3.6 Ventajas y Desventajas de la Cultura Organizacional ...	37
2.3.7 Tipos de la Cultura Organizacional ... ..	38
2.3.8 Características de la Cultura Organizacional ... ..	41
2.4 Bases Teóricas N° 2 Desempeño Laboral... ..	42
2.4.1 Historia .....	42
2.4.2 Definición del Desempeño Laboral.....	42
2.4.3 Componentes del Desempeño Laboral... ..	43
2.4.4 Ventajas y Desventajas del Desempeño Laboral ... ..	44
2.4.5 Tipos del Desempeño Laboral ... ..	45
2.4.6 Definiciones Conceptuales de la Cultura Organizacional	46
2.4.7 Definiciones Conceptuales del Desempeño Laboral.....	52
<b>III. MARCO METODOLÓGICO... ..</b>	<b>60</b>
3.1. Nivel de Investigación.....	60
3.2. Tipo de Investigación... ..	60
3.3. Diseño y Esquema de Investigación .....	62
3.4. Métodos de Investigación .....	62

3.5.	Población y Muestra .....	62
3.6.	Diseño y Esquema de Investigación .....	62
3.7.	Muestra .....	63
3.8.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	63
3.9.	Técnicas de Recojo y Procesamiento de Datos.....	64
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1	Presentación de Trabajo de Campo.....	65
4.2	Análisis e Interpretación de los Cuadros y Gráficos .....	65
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
5.1	Contrastación de los Referentes Bibliográficos Bases Teóric. 77	77
5.2	Contrastación de los Resultados Conclusiones y Antecedentes.. 79	79
5.3	Contrastación de los Resultados con la Hipótesis.....	81
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>	
<b>SUGERENCIAS .....</b>	<b>85</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>86</b>	
A.	Bibliografía de Referencia .....	86
B.	Referencias Electrónicas .....	87
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>	

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito internacional, La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, son temas donde las empresas ponen mayor énfasis para ser competitivos en el mercado, un ejemplo más recientes vienen del lado de las grandes corporaciones multinacionales. Bart Ziegler (1994) que menciona en su artículo "Cambian los tiempos y la corbata de IBM"<sup>1</sup>, que Tom Watson, fundador de Internacional Business Machines Corporación, creó una cultura de rectitud empresarial que durante décadas se convirtió en fuente de folclor de la industria. La plana ejecutiva se regía por un código invisible que imponía "camisa" un modo de vestir (camisas blancas almidonadas, trajes oscuros, etc.) El Primer Vicepresidente de la IBM, reclutado fuera de la empresa, Louis V Gerstner, ha cortado los vínculos con el código de vestir de la empresa y quiere construir una sede menos conservadora. Esto manifiesta la enorme importancia de los procesos de cambio de cultura organizacional y los procesos de inducción relativos para lograr los cambios esperados. Ello nos confirma que cada vez más los gerentes han llegado a reconocer que cualquier modificación significativa con respecto a la forma de hacer las cosas, involucra, con frecuencia, un reenfoque o replanteamiento de la cultura organizativa en su totalidad. Dicho en otros términos, comprender el valor de la cultura puede

---

<sup>1</sup> <http://www.ibm.com/>

ayudar a los gerentes a prepararse para arreglárselas y quizás evitar algunos problemas comunes de "adaptación" cultural, tales como fusiones y adquisiciones.

La presentación de técnicas de reducción de costos o cambios en el ambiente reglamentario. Por otra parte es el de Wal - Mart<sup>2</sup> en la que se resalta la cultura organizacional entre otros, tres aspectos fundamentales para su éxito como son la formación cultural para lograr la integración entre los trabajadores de la empresa y la adhesión de estos con la filosofía de la misma, la comunicación efectiva que se ha logrado y la importancia del servicio al cliente. Además las capacitaciones a su directores, la formación de sus trabajadores, la consideración de los trabajadores como socios comerciales con poder de hacer las cosas que hace falta a la empresa, esto enseña la definición de metas, liderazgo basado en el comportamiento, análisis de comportamiento aplicado, resolución de problemas de grupo, liderazgo situacional, gestión del tiempo, valoración de los resultados, etc. Así lograr la integración y adhesión cultural para un desempeño laboral eficiente.

En el ámbito nacional, la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral tomamos como ejemplo a Kola Real<sup>3</sup>, una empresa familiar que nació a finales de 1980 en Ayacucho, para dirigirse a la población perteneciente a los NSE C y D, Este es una empresa revolucionaria industrial que parte de una innovación sostenible y crea nuevos mercados que establecidos sus hábitos y creencias a

---

<sup>2</sup> <http://www.walmart.com/>

<sup>3</sup> [www.Ajegrup.comwww.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kolareal.htmw](http://www.Ajegrup.comwww.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kolareal.htmw)

través de normas, valores, actitudes y expectativas por todos los miembros de la organización, la cual hace a esta empresa sea diferente; además de Fundación Eduardo y Mirtha Añaños: Institución sin fines de lucro, retos de la fundación: Promover el desarrollo de las personas , promover la calidad de la educación, impulsar la cultura del éxito, contribuir a la construcción de una nación de emprendedores, líneas de acción. Los valores (honestidad, actitud de servicio, orden y disciplina) creencias, normas, principios, etc., que se comparten dentro de la organización se encuentran totalmente vinculados a los trabajadores que tienen un periodo de tiempo considerable dentro de la empresa; su cultura organizacional se refleja en la transparencia, confiabilidad, conocimiento del área por parte del trabajador, cuidado del interés del cliente, eficiencia y dinamismo en el cumplimiento de políticas, objetivos y directrices para la gestión, compromiso de sus trabajadores.

El caso nos muestra que la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, ya que transmite identidad organizacional a sus empleados, visión concreta de lo que es la organización, y también es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización brindando una sensación de seguridad a sus empleados, estimula el entusiasmo de los empleados por mejorar en el trabajo, es decir la cultura organizacional transmite una visión, atrae la atención, honra a los empleados más productivos y creativos identificándolos como modelos que deben imitarse, sin embargo no en todas las organizaciones se da esta clase de cultura y es ahí donde los empleados trabajan bajo presión y desarrollan sus actividades sin motivación, por ello Kola

Real, tiene en cuenta la relación de los empleados dentro de la empresa, la cultura organizacional que como vemos influye mucho en el desempeño laboral de sus trabajadores.

A nivel regional la cultura organizacional está parcialmente fortalecida en las empresas empero se cabe destacar a la “Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda.”<sup>4</sup> Creada el 20 de diciembre de 1964, con 32 socios, desde el año de 1974, los socios anhelaban tener una planta industrial de Cacao la cual genere mayor valor agregado a sus productos agrícolas, haciéndose realidad este sueño el 15 de setiembre de 1985, gracias al apoyo solidario y financiero de sus socios mediante sus aportes, asimismo gracias al Proyecto de Desarrollo de Naciones Unidas, Banco Industrial y Banco Agrario del Perú. Denominándose desde aquel entonces “Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda.” La cultura organizacional de la cooperativa está siendo desarrollada destacándose a diferencia de las otras empresas de la región porque aspira “ser una industria agroexportadora de cacao y café de alta calidad orgánico a nivel mundial” logrando la calidad total y la satisfacción máxima de los clientes, asegurar la calidad de vida de los socios y colaboradores en armonía con el medio ambiente, mediante la mejora continua de los procesos, siendo esto la cultura de la organización que transmite una visión, atrae la atención, honra a los empleados más productivos y creativos identificándolos como modelos que deben imitarse, así lográndose el desempeño óptimo de los trabajadores que es un factor de éxito de la industria. Por otro parte en las

---

<sup>4</sup> informes@naranjillo.comwww.naranjillo.com

empresas Huanuqueñas no se fortalece ni se practica de manera eficiente la cultura organizacional y es una de las razones para que la mayoría de las empresas de la región y el país lleguen al declive rápidamente que en base al Censo Nacional de Empresas Manufactureras 2007, la Dirección General de Industria del PRODUCE inició, en el año 2009. En la Región Huánuco, existen un total de 103 263 contribuyentes con RUC; de los cuales 72 716 (70.4%) tienen la condición de activos, es decir, que se encuentran formalmente operativos; mientras que 30 547 (29.6%) contribuyentes tienen la condición de no activos. Del total de contribuyentes activos, 19 185 son considerados con negocio los cuales tributan como Tercera Categoría, es decir, tienen la condición de empresa; en tanto existen 53 531 contribuyentes que tributan en la primera, segunda y cuarta Categoría y no tienen la condición de empresa.

Una situación propia de nuestra sociedad es que cada institución pública o privada dispone de su propio directorio de empresas, su propia cultura, normas, políticas y, de acuerdo con sus objetivos y necesidades de información o registro, elabora sus propias variables y conceptos. Esto nos muestra de que en las empresas de Huánuco no se practica la cultura organizacional y no se toma en cuenta el desempeño laboral en la influencia en el logro de los objetivos de la empresa.

El Distrito de Pillco Marca<sup>5</sup>, geográficamente se encuentra ubicada en la margen izquierda del río Huallaga, se localiza al lado sur de la ciudad de Huánuco, se caracteriza por ser un distrito urbano y rural.

El Distrito de Pillco Marca, tiene una importante riqueza turística de carácter arqueológico, antropológico, histórico – cultural y paisajístico que es necesario promover, difundir y generar el desarrollo económico local. Dentro de su territorio alberga principales instituciones públicas y privadas como son: la Universidad Nacional “Hermilio Valdizan” de Huánuco, cerro Pillco Mozo; Ex casa hacienda de Cayhuayna, en donde actualmente funciona la Municipalidad; Andabamba, Huancachupa, Cuartel General de Ejército Peruano - Yanac, Comisarias, Control Policial – Cayhuayna, Penal de Potracancha y otros como son establecimientos comerciales y de servicio.

A nivel local en la cultura organizacional y el desempeño laboral hay anomalías como en toda institución del Estado que se expresan en la práctica de malos hábitos, costumbres, valores, sentimientos, actitudes, creencias, tradiciones y percepciones consecuentemente la falta de compromiso, relaciones interpersonales, interacción limitada y trabajo individual; un escaso estímulo laboral, capacitaciones, motivaciones causando la resistencia al cambio, frustración de habilidades, inadecuada conducta e inadaptación a los conocimientos; la falta de interés, capacitación, desconocimiento de las funciones y responsabilidades consecuentemente viéndose deficiencias en la

---

<sup>5</sup> Ley N° 27258, Ley de creación del Distrito de Pillco Marca, en la Provincia de Huánuco, Departamento de Huánuco, promulgada el 05 de mayo del 2000, y publicada en el diario oficial El Peruano, 07 de mayo del 2000.

competitividad laboral, Incumplimiento de funciones y falta de compromiso institucional y se brinda un servicio inadecuado al público, inseguridad y desconfianza entre los trabajadores debido a un inadecuado implementación del puesto de trabajo, flujo de información restringida.

Si no se pone en práctica y se sigue sin fortalecer la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, los objetivos de la organización no se cumplirán, debido a un ineficiente desempeño laboral de los trabajadores.

Para controlar el pronóstico es necesario realizar una planificación del desempeño laboral, capacitaciones continuas, motivaciones e incentivos (económicos y no económicos), mejoramiento del clima de trabajo y una revisión del desempeño laboral.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿La Cultura Organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿Los hábitos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

¿Los valores que se practican en el centro de trabajo contribuyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

¿Las costumbres y creencias de los servidores influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar los hábitos presentes en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

Conocer los valores que practican los trabajadores influye en la Cultura Organizacional.

Conocer las costumbres y creencias que los trabajadores influyen en la Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

### **1.4. HIPÓTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

La Cultura Organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

#### **1.4.2. Hipótesis Específicas o Secundarios**

H<sub>11</sub>: Los hábitos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

H<sub>2</sub>: Los valores que se practican en el centro de trabajo contribuyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

H<sub>3</sub>: Las costumbres y creencias de los servidores influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

### 1.5. VARIABLES E INDICADORES

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
Los hábitos de los trabajadores	Desempeño laboral
Los valores de los trabajadores	Desempeño laboral
Las costumbres y creencias de los servidores	Desempeño laboral

### 1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE	LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones en este conjunto de conceptos están representadas por las normas informales.	Características dominantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiaridad</li> <li>- Dinamismo</li> <li>- Orientación a la producción.</li> </ul>	1. Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista.
	Habilidades estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de talento humano</li> <li>- Estabilidad</li> <li>- Adquisición de nuevos recursos tecnológicos</li> </ul>	2. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentor</li> <li>- Emprendedor</li> <li>- Organizador</li> </ul>	3. Técnica: Observación Instrumento: Guía de
	Factores integradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohesión</li> <li>- Innovación</li> <li>- Reglas y políticas</li> </ul>	observación.

VARIABLE DEPENDIENTE	DESEMPEÑO LABORAL		
	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
<p>“Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.</p>	Desempeño laboral de eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uso de los recursos, herramientas y medios.</li> <li>○ Priorización en uso del tiempo.</li> <li>○ Aptitud en el cargo.</li> <li>○ Capacidad de uso de los medios.</li> </ul>	<p>1<sup>ra</sup> Técnica: Análisis documental</p> <p>1<sup>er</sup> Instrumento: Ficha de registros</p> <p>2<sup>da</sup> Técnica: Entrevista</p> <p>2<sup>do</sup> Instrumento: Guía de entrevista</p> <p>3<sup>ra</sup> Técnica: Observación</p> <p>3<sup>er</sup> Instrumento: Guía de observación</p>
	Desempeño laboral de eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimiento de formación</li> <li>○ Automotivación</li> <li>○ Habilidades y virtudes.</li> <li>○ Logro de objetivos y metas.</li> </ul>	
	Desempeño laboral de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grado de compartimiento de la cultura organizacional.</li> <li>○ Impacto social del desempeño laboral.</li> </ul>	

## 1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo de investigación, se justifica por las siguientes razones:

**1.7.1. Justificación práctica.** Consciente de la importancia que hoy reviste el tema de la creatividad como estrategia para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de nuestros directivos empresariales, y para generar acciones tendientes a promover y practicar la creatividad como una dimensión humana y fundamental.

## 1.8. VIABILIDAD.

El presente trabajo de investigación es viable, porque está sustentado por las siguientes razones:

**1.8.1. Bibliográfico.-** Sobre los temas a tratar en la investigación, se pueden encontrar en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional "Hermilio Valdizán" Huánuco.

**1.8.2. Financiamiento.-** El financiamiento para la realización de la investigación, fue financiado con un 30% por la empresa donde se realizó la investigación, y el 70%, por el investigador responsable.

**1.8.3. Tecnológico.-** Para la realización del trabajo de investigación, se contó con equipos informáticos e internet, para el acceso de la información.

**1.8.4. Accesibilidad.-** La realización del experimento, tuvo acceso a la información, ingreso a los ambientes de la empresa y verificación de datos, con la finalidad de que el experimento no tuvo dificultades en su desarrollo.

**1.8.5. Tiempo.-** El investigador, para la realización del presente trabajo de investigación, dispuso de tiempo para la recopilación de datos e información.

### **1.9. LIMITACIÓN.**

El presente trabajo de investigación, para su desarrollo, tuvo las siguientes limitaciones:

**1.9.1. Antecedentes.-** No se contó con antecedentes del desarrollo de una investigación de esta similitud.

**1.9.2. Metodología.-** Una de las limitaciones que se encontró en el desarrollo del presente trabajo, es que el investigador no estuvo enmarcado a la metodología de la investigación y no tiene la metodología necesaria para desarrollar el trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.**

Así como cada individuo tiene una identidad personal construida a lo largo de su historia, las instituciones y las organizaciones son entendidas como seres vivos que nacen, crecen, se desarrollan, actúan, se estancan, cambian, se revitalizan, se encierran en ellas mismas o se abren a otros. Tienen una historia que las ha ido modelando y son animadas por valores compartidos por sus miembros.

No hay una institución u organización igual a otra. Las instituciones las organizaciones son únicas, como la huella digital de las personas: tienen su propia historia, comportamientos, procesos de comunicación – formal e informal-, relaciones internas, sistemas de recompensas formales e informales, sistemas para la toma de decisiones, filosofía, mitos, etc.

#### **2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

En lo que concierne a la cultura organizacional y el desempeño laboral se pueden señalar los siguientes estudios e investigaciones:

##### **A NIVEL LOCAL**

1. Silvia Edelmira Mendoza Ramos; “Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Huánuco periodo 2002”. Tesis para optar el título profesional Licenciado en Administración. El tesista arribo a las siguientes conclusiones: “En la Dirección Regional de Salud de Huánuco, prima la cultura organizacional del estancamiento”, “En la Dirección Regional de Salud de Huánuco, existe un excesivo número de directivos, normas,

procedimientos, manuales y controles para los trabajadores lo que responde a una administración de estancamiento”.

2. Villar Carbajal, Enit Ida; “Cultura Organizacional de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”-Huánuco – 2009”. Tesis para optar Magister en Salud Pública y Gestión Sanitaria. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: “Estableciendo un análisis multivariado se asume que los factores organizacionales como infraestructura, gestión de recursos humanos, estilo gerencial y estructura organizacional no se relacionan con el tipo de cultura organizacional afectivo”, “La Cultura Organizacional de la Facultad de Enfermería es verticalista y burocrática, con carencia de promoción a la iniciativa y la innovación: trabajo rutinario y burocrático, escasa orientación al personal, reconocimiento, capacitación, bienestar, escasa orientación de estudiantes, otorgamiento de bienestar, etc., subordinado al cumplimiento de normas”.
3. Ruíz Olortegui, Nun Caleb y Mendoza Rushuaman, Hanse Idaigoro; “La Interacción Social de la Comunicación en la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Huánuco – 2009”. Huánuco-2011. Tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Sociología. El tesista arribó a la siguiente conclusión: “La Interacción Social de la Comunicación en el Ambiente de trabajo, mejora la Cultura Organizacional, esto se puede demostrar ya que en las variables que la componen como son: competitividad laboral, compromiso institucional, conocimiento de las funciones y responsabilidades, satisfacción laboral, ambiente y flujo de información, etc., estos elementos, al presentarse

en un nivel positivo en la Dirección Regional de Educación de Huánuco, confirma la existencia de un adecuado clima organizacional en la mencionada institución”.

4. Gloria Dreyfus Armas; “Factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Regional de Pucallpa – 2005”. Tesis para optar el grado de magister en Administración y Gerencia en Salud. Huánuco – 2006. El tesista llegó a la siguiente conclusión: se concluye que los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería se encuentran afectadas en forma negativa, ya que las necesidades jerárquicas según Maslow, no se encuentran satisfechas, sin embargo como aspecto positivo el personal de enfermería del Hospital Regional de Pucallpa tiene una alto compromiso en el desempeño laboral.

#### **A NIVEL REGIONAL**

1. Marisol Gutiérrez Belsuzarri; “Cultura Organizacional de las Enfermeras del Hospital “El Carmen” Huancayo”, Universidad Peruana de los Andes, Huancayo- 2007. Tesis para optar el grado de Maestría en Ciencias de la Salud. Concluyéndose en lo siguiente: La Cultura Organizacional del profesional de Enfermería del Hospital El Carmen es débil, ya que el área asistencial no guarda coherencia alguna con el área implícita (creencias, valores) observándose en el grupo de referencia que integran actitudes conformistas, impulsivas, culpabilidad, temor a represalias, temor a ser reprendido, oportunismo y resistencia al cambio por el estilo de liderazgo imperante de enfermería, evidenciándose que la misión y visión no son

compartidas, los conflictos no son controlados por los jefes inmediatos, las relaciones interpersonales son de rivalidad, división e individualismo, no hay predisposición al trabajo en equipo, inadecuada distribución de recursos humanos y falta de estímulos e incentivos al personal, lo que impide una conciencia plena de la importancia de una cultura fuerte para alcanzar el éxito con pro actividad.

### **A NIVEL NACIONAL**

1. Shirley Yissela Álvarez Valverde; "La Cultura y Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril – Agosto 2001", Lima- UNMSM. Tesis para optar el título de Licenciatura en Comunicación Social. El tesista arribó a las siguientes conclusiones: "La cultura es un campo magnético que reúne todo al ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización", "Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables", "La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo".
2. Dioses Farfán, Silvia; Lomparte Alvarado, Rómulo y Scudero Olivera, José; "Estudio de la Cultura Organizacional en una Empresa Peruana de

Telecomunicaciones”, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, (Lima-Perú 2004). Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas. Los tesisistas arribaron a las siguientes conclusiones: “La cultura organizacional es el resultado de la interacción de individuos con diversas idiosincrasias y patrones de pensamiento, que han aprendido a resolver como grupo sus problemas de adaptación externa e integración interna. En la búsqueda de soluciones, han establecido patrones que permiten establecer cierto orden y consistencia dentro de la organización, y que son transmitidos en el tiempo”, “Asimismo, a medida que la cultura se consolida, esta adquiere mayor solidez, sin embargo, la solidez de una cultura organizacional no significa que la organización esté preparada para afrontar el cambio, sino más bien que los supuestos sobre los cuales se mueve una organización son compartidos por la mayoría de sus miembros”.

#### **A NIVEL INTERNACIONAL**

1. Terán Varela, Omar Ernesto; Lorenzo Irlanda, José; “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la Productividad de los Trabajadores Administrativos en Instituciones de Educación Superior”. Maracaibo, Venezuela-2011. Publicada por: Sistema de Información Científica “Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal”. Arribándose a la siguiente conclusión: “El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. La cultura orienta los ejercicios de planeación, así como la propuesta de cambio involucra la cultura organizacional. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar

una estrategia, ni se puede subordinar está a la cultura, lo que si es necesario lograr es la congruencia de ambas.

2. Germania Figueroa German; "Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de Fiscalía del Distrito Nacional", Santo Domingo de Guzmán, D.N., República Dominicana-2007. Monografía para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. Al finalizar la investigación sobre la Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional, se pudo comprobar que cuentan esta unidad con un programa de motivación que le permite conjugar todos sus esfuerzos materializados como un trabajo en equipo, influyendo en el desarrollo tanto individual como colectivo, de sus recursos humanos, fortaleciendo todos los ámbitos en su estructura organizacional.
3. Añes, Silenis; "Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios", Universidad Rafael Bellosó Chacín-Venezuela. Investigación no experimental realizada por el Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. El investigador arribo a las siguientes conclusiones: "Existencia de esquemas gerenciales y patrones de conductas no acordes con las necesidades de la institución y de su personal". "Se evidenció la presencia de actitudes y creencias políticas así como la burocratización de las relaciones de trabajo ejecutadas por los docentes". "Se demostró la existencia de permanente cordialidad y amistad en grupos de trabajos pero con poco apoyo institucional en cuanto a recursos y estímulo de

los gerentes para el trabajo colectivo". "Se obtuvieron numerosas correlaciones positivas entre los componentes de las variables cultura organizacional y motivación laboral, lo cual determinó la relación entre las mismas".

4. Martin Leal Guerra; "Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas", estado de Trujillo-Venezuela. El tesista arribo a las siguientes conclusiones: "Las competencias genéricas, laborales y básicas, las cuales conforman el desempeño laboral, se encontraron ubicadas en niveles altos con baja dispersión", "Existe una alta relación entre la inteligencia emocional y desempeño laboral, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional".
5. Rosalba Todaro y Lorena Godoy-Laís Abramo; Artículo presentado para mostrar los resultados acerca de la percepción de empresarios y ejecutivos sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres; estudio realizado en Chile, en 203 empresas y 17 entrevistas a profundidad. Concluyéndose que las opiniones son favorables como desfavorables principalmente en función a las ocupaciones, reflejándose la predominancia de un orden de género como caracterización y clasificación de las empresas y las ocupaciones.
6. Revista Galega de Economía, Universidad Santiago de Compostela, "Gestión de la Cultura Organizacional y Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional". España-2005; conclusiones: Como ya afirmamos, la idea subyacente a este concepto positivista de cultura es la existencia de variables (culturales) que podrían ser conscientemente manipuladas para

establecer un ambiente organizacional conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados. Este acercamiento es claramente visible en estudios que señalan la utilidad de animar a los empleados a aumentar el sentido de la individualidad y de la autonomía, algo que es posible materializar en el uso de estrategias de altas recompensas, tales como las retribuciones en función del rendimiento, el uso de evaluaciones de desempeño, la gestión de carreras y otras técnicas de gestión de recursos humanos. La cultura es entendida, desde esa perspectiva, como "Categoría cognitiva" (en oposición a variable), de modo que sólo se hace posible aprehenderla como "Medio de comunicación simbólicamente generalizado" (Luhman, 1998), y la organización sería una cultura en sí misma. En este mismo sentido, las culturas ya no serían variables creadas que operan externamente sino que emergen de un conjunto de momentos concurrentes en organizaciones observadas como sistemas de interacción (dentro de otras corrientes sociológicas podríamos pensar en sistemas de comunicación) y de las condiciones para que estas interacciones se sostengan.

### **2.3 BASES TEÓRICAS**

Las bases teóricas del siguiente proyecto están enmarcadas dentro de las siguientes dimensiones:

#### **BASES TEORICAS N° 1: CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1. HISTORIA<sup>6</sup>** La cultura organizacional es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

## **2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.**

Schein (1986, p 56), al referirse a "Cultura Organizacional" manifiesta:

"Que es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente

---

<sup>6</sup>Schein, Edgar H: "La cultura empresarial y el liderazgo".

bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Hellriegel (1998) considera a la Cultura Organizacional como:

“Una dinámica, la cual representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.

Robbins (1999, p 595), menciona:

"La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras". Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones en este conjunto de conceptos están representadas por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

### **3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura Organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con

profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

#### **4. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

ETKIN (2000); MENCIONA A LOS COMPONENTES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN:

- a. **Los Modos de Pensar:** Valores y Creencia. La cultura tiene sus formas o métodos de construcción y transmisión. Los

haberes, ideas y creencias son transmitidos en forma continuada a través de la educación e interacción social en la organización, la cultura incluye estas formas de educación, socialización o herencia social.

El concepto de cultura incluye elementos explícitos como los conocimientos y tecnologías que comparten los integrantes de la organización, en lo implícito las imágenes y presentaciones compartidas, los mitos y leyendas, como la figura del fundador. En este plano están los esquemas mentales o el mundo que se da por sentado. La cultura no es impuesta desde afuera, la cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos, permite tener expectativas sobre las conductas de los demás.

**b. El Saber Compartido: Proceso de Socialización.** La cultura es una producción que resulta de la interacción social, esto se refiere al proceso de socialización de quienes ingresan y permanecen en la organización, cuando se habla de socialización se habla de ideas, valores y creencias que se construyen desde adentro y que son compartidas y difundidas por los integrantes. Quienes ingresan a la organización se encuentran con pautas y valores que son respetados, que están conformados formalmente. Desde la dirección, la idea

de cultura también es un intento de explicar y consolidar las desigualdades existentes, de ellas se afirma que son una realidad no superable, una diferencia que los miembros comparten.

- c. **El Plano Subyacente: Los Modelos Mentales.** En el plano personal el significado no deriva solo del sentido literal del mensaje, tiene que ver con el contexto de la comunicación y las pautas culturales, con la propia experiencia de los autores, las posiciones personales que ellos van construyendo en el tiempo. En la comunicación hay un componente de carácter perceptivo o apreciación que es personal. Pero en las formas de expresión hay un sentido lingüístico, y esto es cultural.

Los modelos mentales de los individuos también se encuentran en la base de la cultura de grupos, son diferencias que importan a la hora de analizar acciones conjuntas porque los miembros se hacen fuertes y defienden sus posiciones, consideran inconcebible una cultura basada en otra premisa.

- d. **La Cultura en Grupo y las Micro Culturas:** Dentro de una organización existe múltiple grupos, con sus reglas internas y sus ambientes de trabajo específico y ello deriva de la aparición de micro culturas. Como grupos ellos crean sus pautas de relación sobre diferentes bases, por ejemplo el valor

de ser solidarios o ser competitivos, el distinto peso de una maniobra de mercado, frente al esfuerzo físico cotidiano. Son diversas sus prioridades, sus modos de razonar, los insumos que manejan, la presión del tiempo, sus contrapartes en el exterior, la estabilidad y remuneración en el empleo, el lugar que ocupa socialmente fuera de la empresa. En realidad la cultura se sitúa en la interacción de las diferentes subcultura y micro culturas lo que significa un espacio donde por diferentes motivos coinciden principios, valores, mitos y creencias.

## **5. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.

- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

## **6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL<sup>7</sup>**

Fuente: ROBBINS Cap. 16 (págs. 592-621) manifiesta lo siguiente:

- Desventajas:
  - Barrera contra el cambio.
  - Barrera hacia la diversidad.
  - Barreras contra las fusiones y adquisiciones.
- Ventajas:
  - La identidad de los miembros
  - Énfasis en torno a grupos y no a personas
  - El Enfoque hacia las personas
  - La Integración en unidades

---

<sup>7</sup> Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Sexta edición. México 1991.

- El control
- Tolerancia al riesgo
- Tolerancia al conflicto
- El perfil hacia los fines o los medios
- El enfoque hacia un sistema abierto

## **7. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

HELLRIEGEL (2005) propone TIPOS BÁSICOS DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES:

Diferentes culturas organizacionales pueden ser apropiadas bajo diferentes condiciones, sin que ningún tipo de cultura sea ideal para todas las situaciones. Sin embargo algunos empleados pueden elegir una sobre otra. Un empleado que se adapta a la visión de la persona de una cultura ideal tiende a estar comprometida con la organización y optimista acerca de su futuro.

- 1. Cultura Burocrática.-** El comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operación estandarizados y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. Para asegurar la estabilidad se describen con claridad las tareas, responsabilidades y autoridad para todos los empleados, se

elaboran reglas y procesos que se aplican a la mayor parte de las situaciones, y los empleados se socializan para creer que su deber es “hacerlo según el manual” y seguir procedimientos legales.

2. **Cultura de Clan.-** En una cultura de clan el control sobre el comportamiento es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales, los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensa y autoadministración. Los miembros de la organización reconocen una obligación más allá del simple intercambio de la labor por un salario. La cultura de clan logra unidad con un proceso largo y minucioso de socialización, los empleados de más antigüedad sirven como autores y modelos para los miembros más recientes.
3. **Cultura Emprendedora.-** El foco de esta cultura es extenso y la flexibilidad, crean un ambiente que alimenta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad. En esta cultura los empleados tienen un compromiso con la experimentación, innovación y estar en la vanguardia, siendo la cultura emprendedora la más adecuada para la fase inicial de una compañía.
4. **Cultura de Mercado.-** En esta cultura los valores y las normas reflejan la importancia de lograr metas medibles y

demandantes, en especial aquellas que son financieras y basadas en el mercado. La competitividad férrea y una orientación hacia las ganancias prevalecen a lo largo de la organización.

DAFT (2000): AGREGA 2 TIPOS DE CULTURAS MÁS CON ALGUNAS DIFERENCIAS DEL AUTOR ANTERIOR.

- 1. Cultura de Adaptabilidad/Empresarismo.-** Se caracteriza por un enfoque estratégico en el entorno externo que recalca la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Esta cultura estimula normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente y respuestas conductuales nuevas.
- 2. Cultura de Misión.-** Es adecuada para una organización preocupada por el servicio a los clientes específicos en el entorno externo, pero no tiene necesidad de un cambio rápido. Esta cultura se caracteriza por un acento y una clara visión del propósito de la organización y el logro de objetivos, como crecimientos de ventas, rentabilidad o participación en el mercado, para ayudarse a alcanzar el propósito. Los empleados pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y la organización promete premios específicos, los

ejecutivos modelan la conducta al visualizar y comunicar un estado futuro para la organización.

## 8. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- ✓ **Énfasis en el grupo:** Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- ✓ **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- ✓ **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- ✓ **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ✓ **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- ✓ **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

## **BASE TEÓRICA N° 2: DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. HISTORIA (Evaluación del Desempeño Laboral)<sup>8</sup>**

Los conceptos que se utilizan en la evaluación del desempeño son tan antiguos como el mundo.

En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola, introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas. En 1850, las oficinas del gobierno norteamericano, tenían ya su ficha de valoración. En 1880, el ejército norteamericano, crea su propio sistema.

En 1918, La General Motors, es la primera empresa que diseña un sistema de evaluación pero orientado a sus ejecutivos.

### **2. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define:

“El desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir”.

Stoner (1994, p. 510), afirma:

“El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas

---

<sup>8</sup> Blog de Ricardo Candela Casas : <http://conrcc.blogspot.com/>

básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”.

Chiavenato (2002, p. 236), expone:

“El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento”.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones define:

“El desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

### **3. COMPONENTES DE DESEMPEÑO LABORAL**

#### **Estándares de desempeño:**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

**Mediciones del desempeño:**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

**Elementos subjetivos del calificador:**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

**4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DESEMPEÑO LABORAL.****• Ventajas:**

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- **Desventajas:**
  - El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
  - La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
  - Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
  - Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

## 5. TIPOS DE DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño se refiere al cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Sus dimensiones son:

- ❖ **Eficiencia.** Es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible". Por ejemplo: El vendedor eficiente que logró realizar sus ventas invirtiendo la menor cantidad de recursos posible.

- ❖ **La eficacia.** Según la Real Academia Española "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera". Por ejemplo: El vendedor eficaz aquel que logró vender.
- ❖ **Efectividad.** "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

Términos que se confunden o simplemente sobre los cuales no existe consenso.

## **6. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **6.1 CULTURA**

Robbins (1999, p 601), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...". La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

## **6.2 VALOR**

Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando a partir de esa atribución su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión. El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa; es una opinión fundamental sobre algo que tiene una importancia y un significado considerables para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo.

## **6.3 CREENCIA**

Una creencia es el estado de la mente en el que un individuo tiene como verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa; cuando se objetiva, el contenido de la creencia contiene una proposición lógica, y puede expresarse mediante un enunciado lingüístico como afirmación. Dice que vienen a ser como un mapa grabado en el sistema (en el ADN, o en determinados aprendizajes) que nos guían o mejor nos orientan en el mundo para encontrar la satisfacción de nuestras necesidades.

## **6.4 HÁBITO**

Es cualquier comportamiento repetido regularmente, que requiere de un pequeño o ningún raciocinio y es aprendido, más que innato. Algunos de los hábitos pueden ser perjudiciales o el hábito predispone a un sujeto para la realización perfecta de una tarea o actividad.

## **6.5 COSTUMBRE**

Una costumbre es un hábito adquirido por la práctica frecuente de un acto. Las costumbres de una nación o persona, son el conjunto de inclinaciones y de usos que forman su carácter distintivo. Generalmente se distingue entre las que cuentan con aprobación social, y las malas costumbres, que son relativamente comunes, pero no cuentan con aprobación social, y a veces las leyes han sido promulgadas para tratar de modificarlas en la conducta de las personas.

## **6.6 PERCEPCIÓN**

La percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo, gusto, los cuales dan una realidad física del medio ambiente.

## **6.7 SENTIMIENTO**

El sentimiento es el resultado de una emoción, a través del cual, la persona que es consciente tiene acceso al estado anímico propio. El

cauce por el cual se solventa puede ser físico y/o espiritual. Esta respuesta está mediada por neurotransmisores como la dopamina, la noradrenalina y la serotonina. Forma parte de la dinámica cerebral del ser humano y de los demás animales, que les capacita para reaccionar a los eventos de la vida diaria al drenarse una sustancia producida en el cerebro, al mismo.

## **6.8 TRADICIÓN**

Tradición es el conjunto de patrones culturales de una o varias generaciones heredados de las anteriores y, usualmente por estimarlos valiosos, transmitido a las siguientes. Se considera tradicionales a los valores, creencias, costumbres y formas de expresión artística característicos de una comunidad, en especial a aquellos que se transmiten por vía oral. Lo tradicional coincide así, en gran medida, con la cultura y el folclore o la «sabiduría popular».

## **6.9 ACTITUDES**

Son la muestra externa de las creencias subyacentes que la gente utiliza para señalar a los demás de sus miembros. Esto incluye a los miembros internos.

## **6.10 SOCIALIZACIÓN**

La socialización es un proceso por el cual el individuo acoge los elementos socioculturales de su ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse en la sociedad. También, es la asunción o toma de conciencia de la estructura social en la que un individuo nace, y aprende a diferenciar lo aceptable (positivo) de lo inaceptable (negativo) en su comportamiento que se le llama socialización.

## **6.11 NORMAS**

Una norma es un acuerdo entre las partes involucradas, ya sean fabricantes, vendedores, compradores, usuarios y reguladores de un producto, de un proceso o de un servicio en particular. Contiene especificación técnica u otros criterios precisos diseñados para ser usados uniformemente como regla general, directiva o definición.

## **6.12 SUBCULTURA**

Es un grupo diferenciado dentro de una cultura. Sus miembros pueden reunirse por diversos motivos, como la edad, la etnia, la identidad sexual, los gustos musicales o la estética, entre otros.

## **6.13 AUTOADMINISTRACIÓN**

Es un proceso de etapas (organización, planeación, control y dirección) que consiste en llevar a cabo ya sea en la vida diaria o en una empresa, esto se refiere que es un ciclo y si lo pones en una de las etapas fracasaste. Auto: que lo realizas por tu propia cuenta.

#### **6.14 IMAGEN CORPORATIVA**

Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

#### **6.15 COMPETITIVIDAD**

Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

#### **6.16 VISIÓN**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

### **6.17 MISIÓN**

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

### **6.18 ORGANIZACIÓN**

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Según Gómez G. (2001, p 196), La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

## **7. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE DESEMPEÑO LABORAL**

**7.1 DESEMPEÑO** "Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos

de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el "desempeño efectivo". (Stoner, 1996)

## **7.2 EXPERIENCIA**

El concepto de experiencia generalmente se refiere al conocimiento procedimental (cómo hacer algo), en lugar del conocimiento factual (qué son las cosas). Los filósofos tratan el conocimiento basado en la experiencia como "conocimiento empírico" o "un conocimiento a posteriori", es estar más capacitado en un determinado campo y tener más vivencia en la misma.

## **7.3 EFICACIA**

"Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

## **7.4 EFICIENCIA**

"Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles".  
Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

## **7.5 EFECTIVIDAD**

"Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

## **7.6 HABILIDAD**

Es una aptitud innata o desarrollada. Al grado de mejora que se consiga a través de ella y mediante la práctica, se le denomina también talento. Un conjunto de conductas que aprendidas de forma natural se manifiesta en situaciones interpersonales y socialmente aceptadas.

## **7.7 META**

Es la visión del futuro que el grupo debe imaginar sobre el cambio que espera en las políticas con relación a los problemas.

## **7.8 OBJETIVO**

Son pequeños pasos que nos llevan a alcanzar la meta (a donde queremos llegar) y nos establecen los parámetros que nos permitirán evaluar los resultados alcanzados.

## **7.9 CONOCIMIENTO<sup>9</sup>**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión

---

<sup>9</sup><http://definicion.de/conocimiento/#ixzz2B1b5UlqA>.

de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

### **7.10 CALIDAD DEL SERVICIO**

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

#### **→ VALORES ORGANIZACIONALES**

Refleja lo que se siente lo cual es importante. Las organizaciones pueden tener valores fundamentales que reflejan lo que es importante en la organización. Estos pueden ser principios rectores de la conducta de todos los miembros de la organización.

#### **→ NORMAS DE ORGANIZACIÓN**

Estos son las que reflejan los comportamientos típicos y aceptados en una organización. Pueden reflejar los valores y creencias de la organización o la forma en ciertas tareas en general.

#### **→ CREENCIAS DE ORGANIZACIÓN**

Son las que forman parte de la cultura de una organización puede incluir creencias acerca de las mejores maneras de alcanzar ciertas metas tales como aumentar la productividad y motivación en el trabajo.

→ **CULTURA DE EXPERIENCIA**

Prioriza la antigüedad. La lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración continua son primordiales. Se denomina también "CLUB"

→ **FACTORES QUE AFECTAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

**La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

**El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

**La tecnología:** Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

**Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.

**El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

#### → **CULTURA VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL**

A pesar que el concepto de cultura organizacional es similar al concepto de cultura, es importante hacer una distinción entre ambos conceptos. Puede haber varias formas en que estos conceptos pueden ser diferentes. En primer lugar, la cultura organizacional puede ser más formal que cultura. Algunas organizaciones pueden tener una parte significativa de su cultura en forma escrita. En segundo lugar, puede haber menos coherencia entre los elementos de la cultura organizacional de elementos de la cultura. Algunos elementos de la cultura organizacional que en forma escrita puede ser incompatible con ciertas normas observadas en la organización.

#### → **MEJORA EL DESEMPEÑO**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

### → **MEDICIONES DEL DESEMPEÑO**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

### → **TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

Organización formal: es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar en conjunto de una forma eficiente.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

Ofrecer al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo.

Eliminar duplicidad en el trabajo.

Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de su trabajo.

Establecer canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera eficiente.

Organización informal: son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se presentan por escrito, pero se cumplen habitualmente. Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en oposición con los objetivos de la empresa.

→ **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Robbins (1999, p. 642), Define el desarrollo organizacional de la manera siguiente: Es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

Dentro de lo señalado anteriormente el término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico del presente trabajo de investigación, se clasificó de la siguiente manera.

#### **3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo con respecto al nivel de investigación se enmarcó en el tercer nivel (explicativo), porque nos permitió explicar su influencia de la variable independiente en la variable dependiente.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo de investigación de acuerdo a sus características se determinó.

**3.2.1. Por su finalidad.-** Se utilizó el tipo aplicativo, porque se aplicó la variable independiente y luego explicar su influencia en la variable dependiente.

**3.2.2. Por su alcance temporal.-** El presente trabajo de investigación es sincrónico, ya que su realización se dio en un periodo de tiempo comprendido en dos semestres (aproximadamente 8 meses).

**3.2.3. Por su profundidad.-** El presente trabajo de investigación fue explicativo, ya que se centró a explicar su influencia de la variable independiente en la variable dependiente.

- 3.2.4. Por sus fuentes.-** El presente trabajo de investigación fue clasificado en fuentes mixtas, dado que cuenta con fuentes primarias recolectadas exclusivamente por el investigador para beneficio de esta investigación; también con fuentes secundarias que fueron recolectadas por terceras personas con otras finalidades, pero que servirá como objeto de consulta a lo largo del trabajo de investigación.
- 3.2.5. Por su carácter.-** el presente trabajo de investigación es mixto: ya que se enmarcó en el tipo de carácter cuantitativo, porque en la realización del trabajo de investigación se aplicó la estadística descriptiva, para el análisis e interpretación de los datos; y de tipo de carácter cualitativo, porque se recopilará información, la que será útil en el desarrollo del trabajo de investigación.
- 3.2.6. Por su marco.-** El presente trabajo de investigación es de campo, porque el investigador se constituyó a la empresa a recopilar información y luego analizar minuciosamente.
- 3.2.7. Por su objeto.-** El presente trabajo de investigación es disciplinar, porque estuvo compuesto por dos temas, ya que ambas son disciplinas de las Ciencias Administrativas.
- 3.2.8. Por el estudio al que da lugar.-** El presente trabajo de investigación estuvo inmerso en dos tipos: el primero fue evaluativa, porque estudió la Cultura Organizacional y su Influencia en la Desempeño Laboral; y el segundo fue encuestas, porque para el desarrollo se necesitó recurrir al acopio de datos mediante cuestionarios para la recolección de los mismos.

### 3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación del trabajo es experimental con su variable cuasi-experimental, el esquema se indica a continuación.

$$\boxed{\mathbf{G: O_1 X O_2}}$$

Donde:

G: grupo de experimento.

O<sub>1</sub>: pre-prueba.

X: tratamiento experimental.

O<sub>2</sub>: post -prueba.

### 3.4. METODOS DE INVESTIGACION

Se utilizó para el desarrollo de la investigación.

#### 3.4.1. Método Principal.

Método Cuasi-experimental.- Se utilizó este método, ya que se ajusta a un diseño aplicable a situaciones sociales naturales. Es, podría decirse, un experimento de campo en el que el control de las variables y de las condiciones experimentales.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.5.1. Determinación de la Población

La población del trabajo de investigación es de 51 (Cincuenta y un) trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

### 3.5.2. Características de la Población.

El estudio del trabajo de investigación involucra a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, ya que en su conjunto, tienen que velar que los objetivos generales se cumplan a largo plazo, la organización sea competitiva y líder en el mercado local.

## 3.6. MUESTRA

### 3.6.1. Selección de la Muestra

En la selección de la muestra, se utilizó una selección no probalística, ya que la muestra del trabajo de investigación es una muestra poblacional, porque se utilizó todos los datos de la población.

### 3.6.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se centró a proporcionar una representación exacta del fenómeno buscando regularidad del mismo y surjan las bases para formular hipótesis.

## 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron con la finalidad para recolectar datos relacionados al trabajo de investigación se detallan a continuación.

Técnicas	Instrumentos	Aplicación/uso
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores (51)
Observación	Guía de observación.	Investigador (02)

### **3.8. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.**

**3.8.1. Procedimiento de Datos.-** Los datos recolectados han sido procesados mediante métodos y técnicas estadísticas a través de frecuencias y porcentajes.

**3.8.2. Presentación de Datos.-** Para un mejor análisis e interpretación, la presentación de los datos han sido a través de cuadros estadísticos y gráficos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

**4.1. Presentación de Trabajo de Campo.** Durante el trabajo de campo se aplicaron los instrumentos que fueron elaborados y convalidados oportunamente y como resultado de este trabajo se obtuvo un conjunto de datos relacionados con la variable independiente y dependiente, las mismas que fueron procesados a través de los cuadros estadísticos y los estadígrafos respectivos, analizados e interpretados para convertir los datos en información, que se detallan en los cuadros en páginas del 65 al 76.

#### CUADRO N° 01

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la primera pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

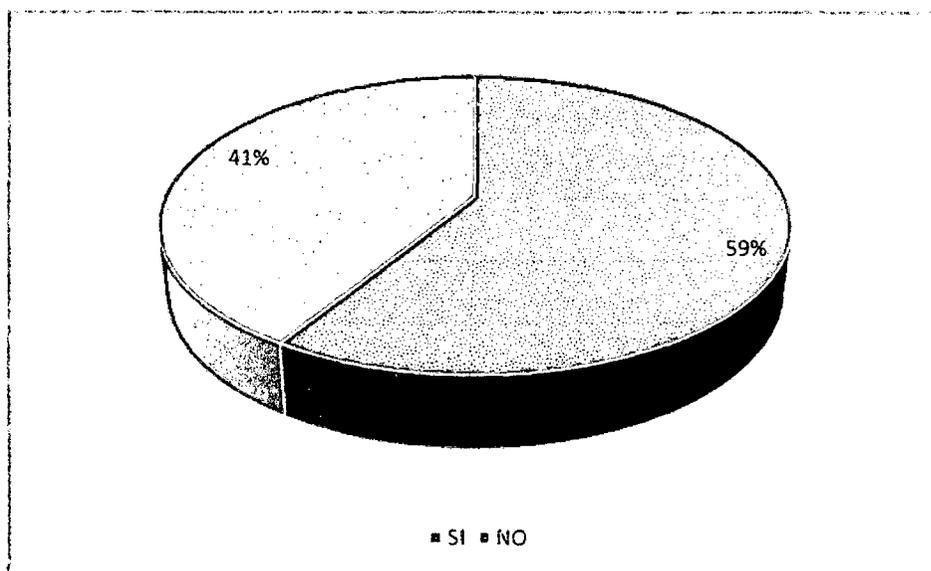
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%
30	59	21	41

Fuente : Enero – diciembre del 2013.

Elaboración : Investigadores

## GRAFICO N° 1

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la primera pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: Investigadores

### **Análisis e interpretación**

30 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, que representan al 59% respondieron que el compañerismo y la familiaridad ayudan a mejorar la priorización del tiempo, mientras 21 trabajadores que equivale al 41% mencionaron que el compañerismo y la familiaridad no ayudan a mejorar.

El mayor porcentaje demuestra que el compañerismo y la familiaridad es un proceso por el cual el individuo acoge los elementos socioculturales de sus compañeros de trabajo ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse en su centro de trabajo. También, es la asunción o toma de conciencia de la estructura social en la que un individuo nace, y aprende a diferenciar lo

aceptable (positivo) de lo inaceptable (negativo) en su comportamiento que se le llama socialización. Por lo tanto la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

#### CUADRO N° 02

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la segunda pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

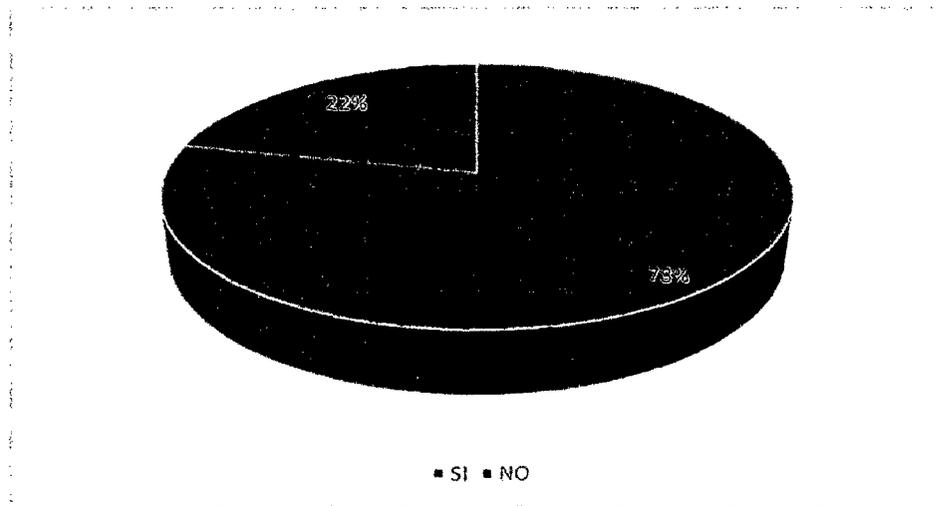
Considera usted ¿El dinamismo de grupo ayuda a mejorar la aptitud en el cargo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>f<sub>i</sub></i>	%	<i>f<sub>i</sub></i>	%
40	78	11	22

Fuente : Enero – diciembre del 2013.

Elaboración : Investigadores

## GRÁFICO N° 02

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la segunda pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente : Cuadro N° 2  
Elaboración : Investigadores

**Análisis e interpretación**

40 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca que representan al 78% respondieron que el dinamismo ayudan a mejorar la aptitud en el cargo, mientras 11 Trabajadores que equivale al 22% mencionaron que el dinamismo no ayudan a mejorar la aptitud en el cargo.

## CUADRO N° 03

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la tercera pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

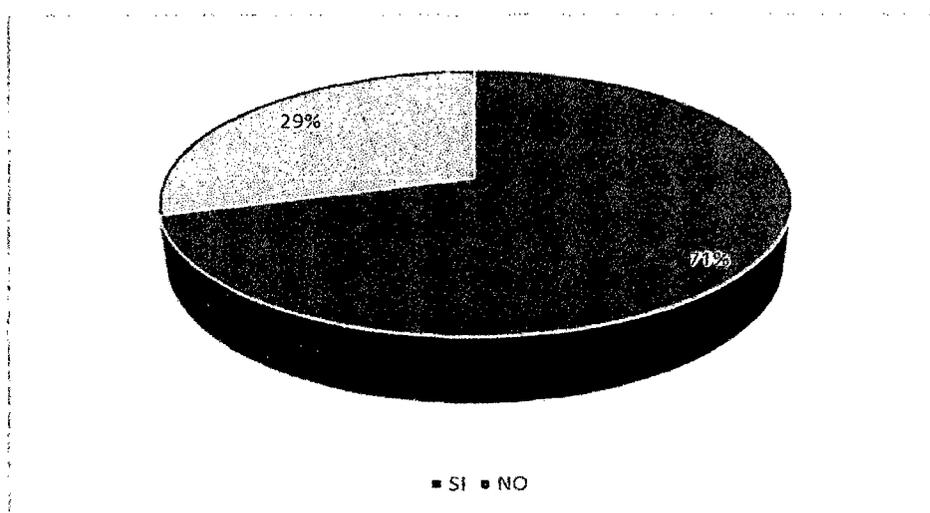
Cree usted ¿Los hábitos y costumbres contribuyen al cuidado del uso de los recursos?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
$f_i$	%	$f_i$	%
36	71	15	29

Fuente : Enero – diciembre 2013.

Elaboración : Investigadores

## GRAFICO N° 03

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la tercera pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente : Cuadro N° 3

Elaboración : Investigadores

### Análisis e interpretación

36 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca que representan al 71% respondieron que los hábitos y costumbres contribuyen al cuidado del uso de los recursos, mientras 15 Trabajadores que equivale al 29% mencionaron que los hábitos y costumbres no contribuyen al cuidado del uso de los recursos.

#### CUADRO N° 04

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la cuarta pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

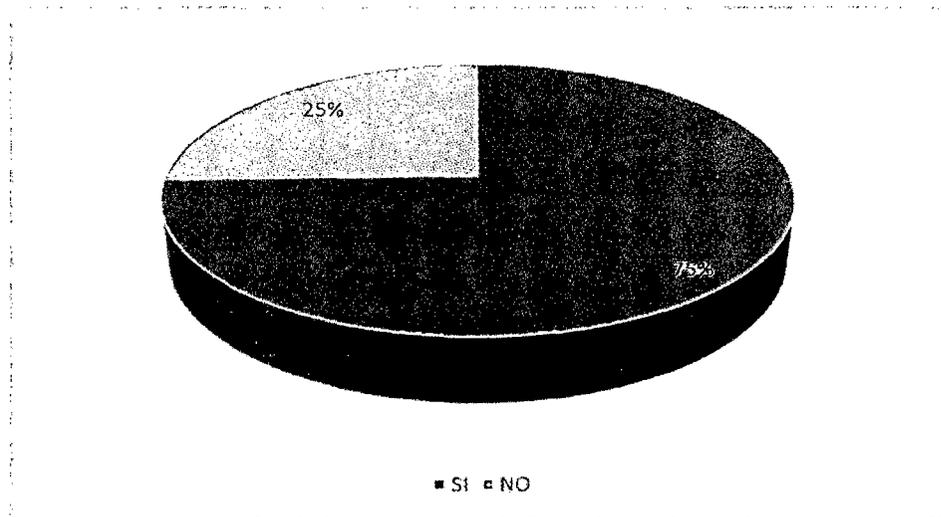
Cree usted ¿El desarrollo de las capacidades contribuye al logro de objetivos y metas?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
$f_i$	%	$f_i$	%
38	75	13	25

Fuente : Enero – diciembre del 2013.

Elaboración : Investigadores

## GRÁFICO N° 04

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la cuarta pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente : Cuadro N° 4

Elaboración : Investigadores

**Análisis e interpretación**

38 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, que representan al 75% respondieron que el desarrollo de las capacidades contribuye al logro de objetivos y metas, mientras 13 Trabajadores que equivale al 25% mencionaron que el desarrollo de las capacidades no contribuyen al logro de objetivos y metas.

## CUADRO N° 05

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la quinta pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

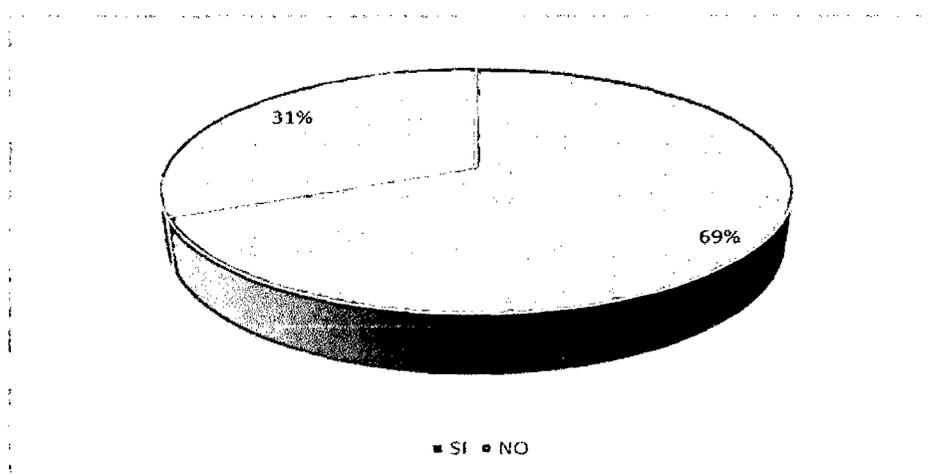
Cree usted ¿Qué los sistemas de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
$f_l$	%	$f_l$	%
35	69	16	31

Fuente : Enero – diciembre del 2013.

Elaboración : Investigadores

## GRÁFICO N° 05

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la quinta pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente : Enero – diciembre 2013.

Elaboración : Investigadores

### Análisis e interpretación

35 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, que representan al 69% respondieron que los sistemas de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, mientras 16 Trabajadores que equivale al 31% mencionaron que los sistemas de trabajo no influyen en su desempeño laboral.

CUADRO N° 06

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la sexta pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

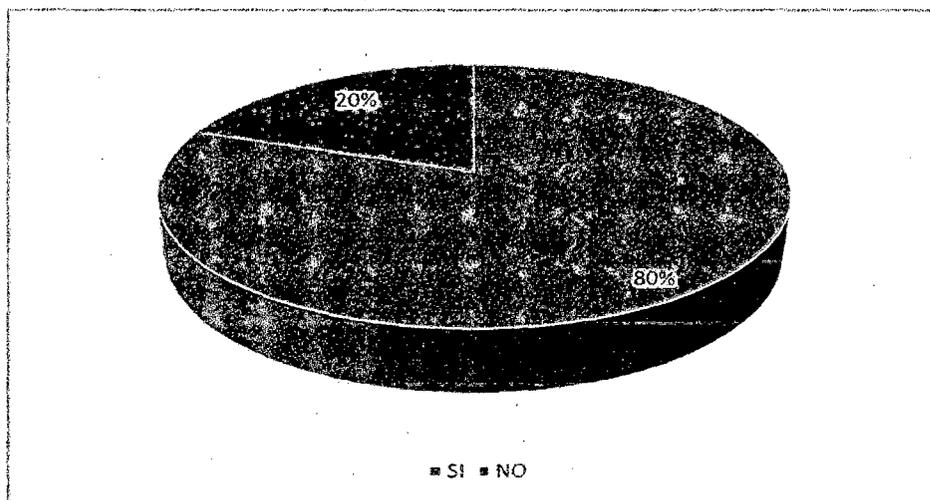
Cree usted ¿Las reglas y políticas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
$f_i$	%	$f_i$	%
41	80	10	20

Fuente : Enero – diciembre 2013

Elaboración : Investigadores

## GRÁFICO N° 06

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la sexta pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente : Enero - diciembre 2013

Elaboración : Investigadores

**Análisis e interpretación**

41 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, que representan al 80% respondieron que las reglas y políticas influyen en su desempeño laboral, mientras 10 Trabajadores que equivale al 20% mencionaron que las reglas y políticas no influyen en su desempeño laboral.

## CUADRO N° 07

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la séptima pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.

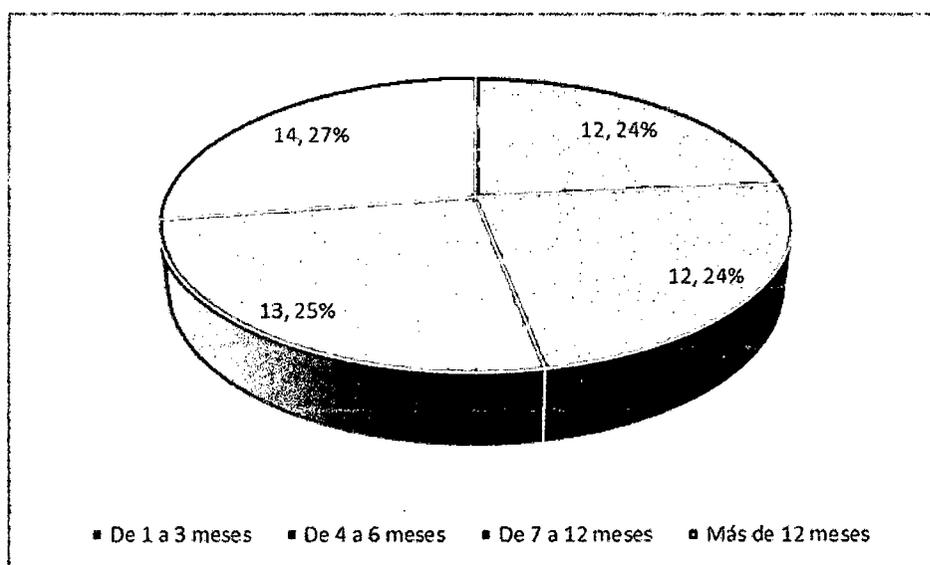
TIEMPO	fi	%
De 1 a 3 meses	12	24%
De 4 a 6 meses	12	24%
De 7 a 12 meses	13	25%
Más de 12 meses	14	27%

Fuente : Enero a diciembre del 2013.

Elaboración : Investigadores

## GRAFICIO N° 07

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la séptima pregunta, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2013.



Fuente : Enero – diciembre 2013.

Elaboración : Investigadores

**Análisis e interpretación**

14 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, que representan al 27% respondieron que trabajan de 4 a 6 meses en la municipalidad donde ya conocen las reglas y políticas influyen en su desempeño laboral.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este último capítulo del presente trabajo de investigación en la discusión de los resultados, en la cual se tomaron como base los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo, para contrastarlo y confrontarlo con los antecedentes, bases teóricas y con las hipótesis de la mencionada investigación, las mismas que se detallan a continuación:

### **5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.**

Los resultados que se presentaron en el capítulo anterior y que fueron debidamente analizados e interpretados utilizando técnicas de la estadística descriptiva y que están plasmados en los cuadros N° 01, 02, 03, 04, 05, 06 en el capítulo de resultados, se evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, manifestaron que al fortalecer la cultura organizacional, la institución será más eficiente y competitiva es la meta de la gestión empresarial. Para ello, se destinan grandes sumas de dinero en adiestramientos del personal y en la compra de los equipos tecnológicos necesarios para prestar un servicio de excelente calidad. La empresa debe hacerse más eficiente; la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los que ya están, es la tarea primordial del cuadro gerencial de la municipalidad. Al respecto Hellriegel (1998) considera a la cultura organizacional como:

“Una dinámica, la cual representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Coincidimos con el autor ya que si se logra cambiar las ideas, valores, actitudes y conductas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, mejorará su desempeño laboral. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Esta cita corrobora con los resultados obtenidos en la presente investigación, en el sentido que el fortalecimiento de la Cultura Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el cuadro N° 01 en el capítulo de resultados, evidencian que el 59% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. Al respecto William, Saffady (1986:165); manifiesta lo siguiente:

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

para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento”.

Esta cita colabora que la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

## **5.2 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO, CON LAS CONCLUSIONES DE LOS ANTECEDENTES.**

En el marco teórico del presente informe se han consignado los antecedentes que tienen relación directa con la presente investigación, los mismos que serán utilizados en esta parte para confrontarlos con los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que han sido presentados en forma sistemática en el capítulo IV del presente informe. Entre los principales antecedentes citados tenemos:

- a) Silvia Edelmira Mendoza Ramos; “Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Huánuco, periodo 2002”. Tesis para optar el título profesional Licenciado en Administración. El tesista arribó a las siguientes conclusiones: “En la Dirección Regional de Salud de Huánuco, prima la cultura organizacional del estancamiento”, “En la Dirección Regional de Salud de Huánuco existe un excesivo número de directivos, normas, procedimientos, manuales y controles para los trabajadores lo que responde a una administración de estancamiento.

Luego de haber concluido con la presente investigación y en base a los resultados obtenidos en la misma, la aceptación que ha tenido en nuestro medio se evidencia que el fortalecimiento de la Cultura Organizacional influye en el Desempeño Laboral.

- b) Ruíz Olortegui, Nun Caleb y Mendoza Rushuaman, Hanse Idaigoro; “La Interacción Social de la Comunicación en la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Huánuco – 2009”. Huánuco-2011. Tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Sociología. El tesista arribó a la siguiente conclusión: “La Interacción Social de la Comunicación en el Ambiente de Trabajo, mejora la cultura organizacional, esto se puede demostrar ya que en las variables que la componen como son: competitividad laboral, compromiso institucional, conocimiento de las funciones y responsabilidades, satisfacción laboral, ambiente y flujo de información, etc., estos elementos, al presentarse en un nivel positivo en la Dirección Regional de Educación de Huánuco, confirma la existencia de un adecuado clima organizacional en la mencionada institución”.

Estamos de acuerdo con el autor que se relaciona estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional

- c) Gloria Dreyfus Armas; “Factores Motivadores que Influyen en el Desempeño Laboral del Personal de Enfermería del Hospital Regional de Pucallpa – 2005”. Tesis para optar el grado de magister en Administración y Gerencia en Salud. Huánuco – 2006. El tesista llegó a la siguiente conclusión: se concluye que los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería se encuentran afectadas en forma negativa, ya que las necesidades jerárquicas según Maslow, no se encuentran satisfechas, sin embargo como aspecto positivo el personal de Enfermería del Hospital Regional de Pucallpa, tiene un alto compromiso en el desempeño laboral.

Según con lo comentado la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

### **5.3 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO, CON LA HIPÓTESIS.**

Los resultados que se encuentran en los cuadros N° 01, 02, 03, 04, 05, 06; evidencian que efectivamente si se fortalece la Cultura Organizacional mejora sustancialmente el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. Con estas evidencias se puede manifestar

contundentemente que la hipótesis de la presente investigación queda aceptada que fue planteada de la siguiente manera:

*H<sub>i</sub>* El Fortalecimiento de la Cultura Organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillico Marca.

## CONCLUSIONES

1. La Municipalidad Distrital de Pillco Marca, posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso.
2. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal.
3. Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, expresan que la función que cumple la cultura organizacional en esta institución es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros.
4. A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, mitos y costumbres.
5. En cuanto al conocimiento de las historias y los héroes que también forman parte de los elementos culturales, es importante señalar, que un porcentaje elevado desconoce los mismos. Es curioso que el personal que tiene más de 4 meses en adelante no haya contestado estas preguntas del cuestionario.
6. Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera

como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido.

## SUGERENCIAS

1. Primordialmente se sugiere que exista una buena inducción del personal, lo que garantizará que el nuevo miembro de la organización se amoldará a sus necesidades. En este proceso de socialización dar a conocer costumbres, normas, mitos, los valores centrales, políticas, procedimientos, historias entre otros elementos culturales.
2. Es recomendable, que la gerencia de la institución, implemente modos de recompensa, entre éstas los investigadores señalan las siguientes: una remuneración especial, otorgar diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva a ser más productivos, rendidores.
3. Se recomienda disminuir la rotación de personal, un trabajador con más tiempo en una empresa la valora y la siente más suya, también contribuye a que se mantenga y perdure la cultura organizacional existente, los empleados viejos son los mejores inductores para los nuevos.
4. Se sugiere mejorar la imagen de la organización, haciendo actividades deportivas, con la finalidad de confraternizar a los trabajadores y por consenso a los mejores que hacen en un ejercicio de gestión del año en cambiar de actitud e innovar proyectos ambiciosos.
5. La Gerencia de Recursos Humanos debe alentar a sus empleados a ser más eficientes no para la institución sino para la satisfacción del usuario o contribuyente.

## BIBLIOGRAFÍA

### A. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.

1. Arias, F. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas. 1996.
2. Cummings Larry & Donald Schwab. Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, 1985).
3. Hellriegel Don/Slocum John. Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores. México, año 2004.B
4. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. 2da. edición. Editorial Mc Graw – Hill, México, Junio 1999.
5. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ta. edición. Editorial Mc Graw-Hill, año 2000. BARKER JOEL A, Paradigmas el Negocio de Descubrir el Futuro, Editorial McGraw Hill Bogotá Colombia, 1996.
6. Harper & Lynch " Management estratégico y Recursos Humanos". Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.
7. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003) "Metodología de la Investigación", Editorial *Mc Graw, Hill* Edición 3ra – México
8. MARTIN, Pablo, Marketing Internet: comercio Electrónico, Editorial McGraw Hill, España 2000.
9. Ley N° 27258, Ley de Creación del Distrito de Pillco Marca, Diario Oficial El Peruano, de fecha 07 de mayo de 2000.
10. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Diario Oficial El Peruano de fecha 27 de mayo 2003.
11. TAPSCOTT, DON, La Era de Los Negocios Electrónicos, Editorial McGraw Hill, Bogotá 2001.
12. ONU, Informe sobre comercio electrónico y desarrollo, New York y Ginebra, 2004.
13. WILLIAM, Saffady. (1987). Informática documental para Bibliotecas. Primera Edición. Editorial Días de Santos. Madrid.
14. Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional. 2da Edición Editorial MC Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2009.

## B. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

1. Blog Marketing y Consumo  
<http://marketingyconsumo.com/situacion-prevision-y-oportunidades-de-la-publicidad-online.html>
2. Blog Marketing y Consumo  
<http://marketingyconsumo.com/situacion-prevision-y-oportunidades-de-la-publicidad-online.html>
3. El Analista:  
<http://www.el-analista.es/2007/12/18/el-pais-y-prisacom-finalmente-demandan-a-nielsen-en-eeuu/>
4. Wikipedia: <http://www.wikipedia.org>
5. TheRisetToTheTopBlog: <http://blog.therisetothetop.com>
6. Puro Marketing: [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)
7. El Rincón del publicista: [www.elrincondelpublicista.com](http://www.elrincondelpublicista.com)
8. ITESpresso: <http://www.itespresso.es>
9. ComScore: <http://comscore.com/es/>
10. Tuenti Blog: <http://blog.tuenti.com>
11. FacebookBlog: <http://blog.facebook.com>
12. Por Carlos Bermúdez<sup>1</sup> y Arley Soto Sitio oficial (solo descarga):  
<http://sourceforge.net/projects/phpmylibrary>
13. Ross J. Todd, Carol C. Kuhlthau, y OELMA. El aprendizaje de los alumnos a través de bibliotecas escolares de Ohio, 2004  
<http://www.oelma.org/studentlearning/default.asp>  
<http://www.softwareseguridad.com/queesunsoftwaredeseguridad.html>
14. Moisés Padrino Zaraza, noviembre 2010  
<http://www.monografias.com/trabajos82/software-programas-control-y-proceso-sistemas-operativos/software-programas-control-y-proceso-sistemas-operativos2.shtml#ixzz3760uv4IK>

# **ANEXOS**



## CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** Estimados trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, se viene realizando el trabajo de investigación titulado **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA. PERIODO 2013"** a continuación Ud. encontrará varias preguntas, las cuales debe responderlas con toda veracidad, marcando con una (x) en el recuadro correspondiente.

- 1) ¿Le parece correcto que el compañerismo y la familiaridad, ayudan a mejorar la priorización en el uso del tiempo?

SI

NO

Especifique ¿Por qué? .....

.....

- 2) Considera usted ¿El dinamismo de grupo ayuda a mejorar la aptitud en el cargo?

SI

NO

Especifique ¿Por qué? .....

.....

- 3) Cree usted ¿Los hábitos y costumbres contribuyen al cuidado del uso de los recursos?

SI

NO

Especifique ¿Por qué? .....

.....

- 4) Cree usted ¿El desarrollo de las capacidades contribuye al logro de objetivos y metas?

SI

NO

Especifique ¿Por qué? .....

.....

5) Cree usted ¿Qué los sistemas de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores?

SI

NO

Especifique ¿Por qué? .....

.....

6) Cree usted ¿Las reglas y políticas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores?

SI

NO

Especifique ¿Por qué? .....

.....

7) ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

➤ De 1 a 3 meses ( )

➤ De 4 a 6 meses ( )

➤ De 7 meses a 12 meses ( )

➤ Más de 12 meses ( )

8. De acuerdo a las siguientes clasificaciones culturales, determine la correspondiente a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca **Seleccione una opción.**

➤ Valores Centrales fuertes y compartidos ampliamente, menos reglas formales para guiar la conducta del trabajador ( )

➤ Valores centrales poco conocidos, es necesaria la implantación de reglas formales para guiar la conducta de los trabajadores. ( )

**Le agradeceremos por su gentil colaboración.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A)**

**EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los 04 días del mes de Setiembre de 2015, siendo las 10.00 am, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA PERIODO 2013”**, de los Bachilleres en Ciencias Administrativas: **David MEJIA LEÓN y Eleuterio Cebero CACHAY RUBINA**, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación de la Tesis, para el otorgamiento del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Humberto Benancio Valdivia	<b>Presidente</b>
Dr. Aurelio Simón Rosas	<b>Secretario</b>
Dr. Auberto Oliveros Dávila	<b>Vocal</b>

Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
David MEJIA LEÓN	17	17	17	17
Eleuterio Cebero CACHAY RUBINA	17	17	17	17

**OBSERVACIONES:**

.....

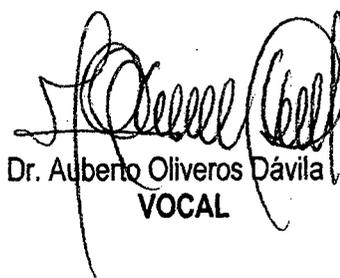
.....

.....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas 12.00 pm, en fe de lo cual firmamos.

  
**Dr. Humberto Benancio Valdivia**  
**PRESIDENTE**

  
**Dr. Aurelio Simón Rosas**  
**SECRETARIO**

  
**Dr. Auberto Oliveros Dávila**  
**VOCAL**