



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los
trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año
2016.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

Zerpa Vigo, Jorgianna Isabel

ASESORES

Dra. Calvanapón Alva, Flor Alicia

Mg. Quiroz Veliz, Luis Enrique

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

TRUJILLO – PERÚ

2016

Página del jurado

Dra. Flor Alicia, Calvanapón Alva

Presidente

Dra. Luz Alicia, Baltodano Nontol

Secretaria

Mg. Luis Enrique, Quiroz Veliz

Vocal

Dedicatoria

Dedico de manera especial a Dios por alumbrar mi vida y mi camino, por darme las fuerzas para perseguir mis metas y no quebrar ante problemas que se me presentan. A mis padres, Cirila Vigo Narro y Humberto Francisco Zerpa Saucedo; por apoyarme tanto en lo personal como en lo profesional. A mis queridos hijos Angel Yordano Gonzales Zerpa y Dereck Gadiel Gonzales Zerpa; que son mi fuente de inspiración y motivo para poder superarme y así luchar por un futuro mejor. A mi esposo por su amor y confianza.

Agradecimiento

Agradecer a Dios por darme fe y la fuerza para concretar con lo que me parecía imposible culminar. A mi familia por apoyarme con mis hijos mientras yo cumplía con mis responsabilidades como estudiante, así también por su apoyo económico y personal al estar cada momento de mi vida. A mi esposo que con sus palabras me impulsaban a seguir con mi superación. A mi compañera Nelly Angulo Chaque siempre estuvo conmigo y me demostró que nada es imposible y que todo se puede lograr en esta vida. Así también a mis hermanos y familiares que de una u otra manera siempre me apoyaron.

Declaratoria de autenticidad

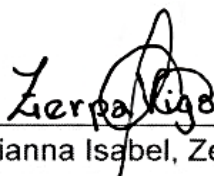
Yo, Zerpa Vigo, Jorgianna Isabel con DNI N° 47194865, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de Empresas declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Así mismo autorizo a la Universidad César Vallejo publicar la presente investigación si lo cree conveniente.

Trujillo, Diciembre 2016



Jorgianna Isabel, Zerpa Vigo

DNI. N° 47194865

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración

La Autora.

Índice

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	vii
Índice.....	viii
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción.....	2
1.1. Realidad problemática.....	2
1.2. Trabajos previos	4
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	7
1.3.1. Cultura Organizacional	7
1.3.2. Dimensiones.....	8
1.3.3. Medición	9
1.3.4. Desempeño laboral.....	11
1.3.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	12
1.3.6. Dimensiones.....	14
1.3.7. Medición.....	15
1.3.8. Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral.	15
1.4. Formulación del problema	16
1.5. Justificación del estudio.....	16
1.6. Hipótesis.....	17
1.7. Objetivos	17
1.7.1. Objetivo General.....	17
1.7.2. Objetivos Específicos	18
II. Método	20
2.1. Tipo de investigación.....	20
2.2. Diseño de investigación.....	20
2.3. Variables y Operacionalización de variable	21

2.4.	Población y Muestra	22
2.4.1.	Población.....	22
2.4.2.	Muestra	22
2.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	22
2.6.	Métodos de análisis de datos	24
2.6.1.	Escala de apreciación de la cultura organizacional de Denison, D. (2001)	24
2.6.2.	Escala de apreciación del desempeño laboral de Chiavenato (2009)	25
III.	Resultados	27
3.1.	Generalidades	27
3.2.	Resultados del Nivel de la Cultura Organizacional.....	28
3.3.	Resultados del Nivel de la Cultura Organizacional.....	29
3.4.	Relación entre Implicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri - Puerto Malabrigo, año 2016.....	30
3.5.	Relación entre Consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.....	31
3.6.	Relación entre Adaptabilidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri - Puerto Malabrigo, año 2016.....	32
3.7.	Relación entre Misión y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri - Puerto Malabrigo, año 2016.	33
3.8.	Relación entre la variable cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.....	34
3.9.	Contrastación de hipótesis.....	36
IV.	DISCUSIÓN.....	38
V.	Conclusiones	43
VI.	Recomendaciones	45
VII.	Referencias bibliográficas	48
	ANEXOS.....	51

Resumen

La siguiente investigación se realizó con el fin de identificar la relación que existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Esta investigación es de tipo aplicada no experimental de corte transversal ya que la investigación fue realizada sin la alteración o manipulación de las variables, identificando simplemente el nivel de correlación que existes entre ambas variables, en la que se emplearon conocimientos ya están preestablecidos en base a la relación de las dos variables. Asimismo se tuvo como población a 102 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, de los cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos, de manera que el instrumento aplicado fue un cuestionario adaptados de Denison (2001) y Chiavenato (2009), llegando a la conclusión que existe una correlación positiva muy baja de 0.073 entre cultura organizacional y desempeño laboral bebido a que a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, en cual se identificó que la cultura se encuentra en un nivel de 61% de cultura débil, mientras que el desempeño cuenta con un puntaje del 50.95% representando un nivel regular.

Palabras clave: cultura, desempeño, laboral, trabajadores.

Abstract

The following research was conducted in order to identify the relationship between organizational culture and job performance of workers in the District Municipality of Rázuri - Puerto Malabrigo, 2016. This applied research is not experimental type cross section as the research was conducted without alteration or manipulation of variables, simply identifying the level of correlation between the two variables you exist, where knowledge were used are already preset based on the ratio of the two variables. Also it is had as population 102 workers of the District Municipality of Rázuri, of which 15 are heads of areas and 87 are public servants, so that the instrument applied was a questionnaire adapted from Denison (2001) and Chiavenato (2009) concluding that there is a very low positive correlation of 0.073 between organizational culture and job performance drunk that greater organizational culture better job performance of workers in the District Municipality of Rázuri, in which it was identified that culture is at a level of 61% weak culture while performance has a score of 50.95%, representing a regular level.

Keywords: culture, performance, labor, workers.

INTRODUCCIÓN

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

Según el Plan Estratégico Municipal (PEM) – 2015 de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, los principales problemas son los siguientes:

Una de las dificultades detectadas en la Municipalidad es la falta de coordinación directa entre la Alcaldesa y sus Regidores, para el logro del desarrollo y la planeación de diversas actividades de la gestión.

En la Municipalidad Distrital de Rázuri, los trabajadores se aquejan que no existe una adecuada comunicación entre los funcionarios o jefes de área.

El personal de la Municipalidad Distrital de Rázuri no se encuentra identificado con la gestión municipal.

Otro de los problemas identificado en la Municipalidad es la falta de apoyo participativo por parte de los trabajadores que no toman decisiones adecuadas, reflejando la ineficiencia en la gestión municipal.

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, tienen un deficiente trabajo en equipo ya que realizan su trabajo de manera individual y desorganizada.

Otra de las dificultades determinadas en la Municipalidad Distrital de Rázuri es el bajo desempeño y productividad laboral.

Dentro de la Municipalidad Distrital de Rázuri no se supervisa efectivamente los programas y proyectos que realizan, ocasionando que no se

cumpla el objetivo para el cual fue implementado y/o creado; esto se presenta mayormente en la Gerencia de Servicios Públicos y Gestión Ambiental.

La gran mayoría de documento de gestión que son recepcionado se encuentran totalmente desactualizados y algunos no son trabajados en las áreas pertinentes.

Las diversas gerencias y áreas no realizan sus planes de trabajo como deben de ser, muchas veces se improvisan.

La Municipalidad Distrital de Rázuri no brinda capacitaciones continuas y el personal que fue capacitado no realiza la réplica con los servidores municipales.

El clima laboral con el que cuenta la Municipalidad Distrital de Rázuri no es bueno para la gestión municipal.

En relación al plan estratégico de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2015, los problemas detectados desde el punto de vista de la realidad son los siguientes: personal no identificado con la Institución, falta de comunicación entre los funcionario, personal desorganizado en la realización de sus trabajos, carencia de trabajo en equipo, falta de capacitación al personal, débil cultura organizacional y sobre todo hay una falta de desempeño por parte los trabajadores que afecta la productividad de la institución.

En base a todos los problemas mencionados anteriormente, el proyecto estuvo enfocado en investigar la relación de las variables cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

1.2. Trabajos previos

(Sayed, A., Sayed, Y. & Neda, 2015), “Efectos de la cultura organizacional sobre el desempeño organizacional: una experiencia Iraní en las sucursales de los bancos del estado”. El objetivo de este estudio es identificar los efectos de la cultura organizacional sobre el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos del estado de la ciudad de Bushehr Irán. Para logra el objetivo y medir la cultura organizacional aplicaron el cuestionario estándar de Denison, el cual consta de 60 preguntas de las cuales están divididas en 4 dimensiones y 12 indicadores, que se mide mediante una escala de tipo Likert del 1-5, la cual fue llenada por los gerentes y sus empleados de los bancos, mientras que para la evaluación del desempeño se utilizó el modelo de EFQM el cual estuvo compuesto por 72 preguntas, y fue llenado por los gerentes para la evaluación pertinente de cada uno de sus colaboradores a su cargo. Alrededor de 190 empleados de todos los 43 bancos estatales participaron del estudio. Verificando su hipótesis entre los componentes como implicación, consistencia, adaptabilidad y la misión en relación con el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos del estado (pp.97, 108). Su conclusión fundamental es que:

Existe una relación negativa entre los componentes de la cultura y el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos del estado, aceptando a su vez que el componente de implicación tiene una correlación negativa baja de -2.226 frente al desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales, mientras que para el componente de consistencia tiene una correlación nula con el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales, por tanto para el componente de adaptabilidad cuentan con una correlación negativa baja de -2.127 frente al desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales, mientras que para el componente de misión tiene una correlación nula con el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales (p.114).

(Mahboub, 2014), “Efectos de la cultura organizacional en el desempeño de la Universidad Islámica Azad del noreste de Irán”. El objetivo de esta investigación fue estudiar el efecto a la cultura organizacional sobre el desempeño organizacional en la Universidad Islámica Azad. Para lograr el objetivo y medir la cultura organizacional se aplicó la encuesta de Denison (DOC) que está compuesta por 60 preguntas y 4 subescalas, teniendo como opciones de respuesta una escala Likert de cinco puntos, mientras que para la evaluación del desempeño se empleó Hsu cuestionario (OEQ), el cual está compuesta por 19 preguntas y cuatro subescalas, con cinco opciones de respuesta de una escala Likert. La población en estudio consistió en 75 miembros académicos de la facultad de educación física (pp.250-252). En la cual concluye que:

La cultura organizacional tiene efecto significativo y positivo de 71,2% en el desempeño organizacional, a su vez se mostró que los índices de la cultura organizacional (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión) tienen una relación significativa y positiva en el desempeño organizacional, así también se llegó a la conclusión que la consistencia y la misión tienen una significativa influencia positiva sobre el desempeño organizacional (pp.253-254).

(Givens, 2012), estudio la “Relación entre cultura organizacional y el desempeño de las organizaciones religiosas sin fines de lucro”. El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de las organizaciones religiosas sin fines de lucro (iglesias). Para lograr el objetivo y medir la cultura organizacional utilizaron el instrumento de la encuesta de Denison y Neale (2000), el cual cuenta con cuatro dimensiones y consta de sesenta preguntas, utilizando a su vez para las opciones de respuesta la escala tipo Likert, mientras que para la evaluación del desempeño aplicaron el método desarrollado por cuatro dimensiones adaptado de Kaplan y Norton (1996). La población consta de cuarenta y tres iglesias cristianas de los Estados Unidos y está compuesta por 43 pastores y 136 miembros de la iglesia (pp.239, 249, 251). Concluyendo que:

Los resultados demostraron una evidencia relación entre de la cultura organizacional y el desempeño de las organizaciones sin fines de lucro (iglesias), se menciona que el factor de implicación, adaptabilidad no cuentan con una relación significativa mientras que en el factor de misión y consistencia cuentan con una relación altamente significativa sobre el desempeño de las organizaciones sin fines de lucro (p.255).

(Figuroa, 2015), “Relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”. Esta investigación pertenece a la Universidad Rafael Landívar de Guatemala y se realizó para obtener el título de licenciada en psicología industrial, dicha investigación es de tipo correlacional y cuyo objetivo general es establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, contando con una población de 47 colaboradores (p.30, 34). En la cual se concluye que:

La cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental, y a su vez aceptando la hipótesis nula en la que afirma que una variable no incide de la otra (p. 52).

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Cultura Organizacional

“Es un sistema de comportamientos compartidos o en común de los trabajadores de una organización en cual se distinguen de las demás” (Robbins & Judge, 2013, p. 512).

Robbins (1996, p. 633) define que: “La cultura organizacional es un estilo de comportamientos vinculados entre los miembros de una organización y que a su vez es distinguida de las demás organizaciones”.

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, p. 31), definen que “la cultura organizacional es la manera en que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.

Chiavenato (2009), cada individuo tiene una cultura, por ende, las empresas también se diferencian por tener culturas organizacionales distintas. Para conocer a una empresa u organización primero tenemos que saber de su cultura, trabajando y formando parte en ella, cooperando a las distintas actividades y efectuando una carrera en la cual se debe aprovechar la filosofía de la empresa (p. 123).

Edgar Schein, citado por (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), define a la cultura organizacional como: Un patrón de ideas fundamentales creadas, evidentes o desarrolladas por un grupo determinado conforme van aprendiendo a hacer frente a las dificultades de adaptación externa e integración interna y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos individuos como la forma correcta observar, pensar y sentir esas dificultades (p. 41).

1.3.2. Dimensiones

Para (Denison, 2001), citado por (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010), identificaron cuatro dimensiones más importantes de la cultura organizacional, las cuales son la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (p. 17).

1.3.2.1. Implicación.

Las empresas brindan poder a sus trabajadores y altos niveles de responsabilidad, así mismo los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante dentro de la organización, los trabajadores deben estar organizados en equipos de trabajo desarrollando así sus capacidades humanas. Este aspecto está medido por las tres subescalas siguientes: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades (p 17).

1.3.2.2. Consistencia.

Las empresas son efectivas cuando son firmes y están bien integradas. Los comportamientos de los trabajadores son los que los inducen a formarse en nuevos líderes o seguidores de ellos, para lograr los objetivos se tiene en cuenta las opiniones de los demás trabajadores logrando con ello una buena coordinación en la empresa. Así mismo contribuyen a un impacto positivo para poder contar con una cultura fuerte. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son: Valores centrales, acuerdos y coordinación e integración (p. 18).

1.3.2.3. Adaptabilidad.

La adaptabilidad afirma que una organización debe tener una costumbre basada en creencias y normas que apoyan la capacidad de una empresa para interpretar, traducir y recibir las señales de su entorno en cambios de comportamiento internos que aumentan a sus posibilidades de crecimiento, supervivencia y desarrollo. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas: Orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional (p. 18).

1.3.2.4. Misión.

Definición compartida del propósito y dirección de una organización y sus colaboradores. Un sentido de misión proporciona dos datos principales en el funcionamiento de la organización; en primer lugar, una misión proporciona el propósito y significado al cual se dirige la organización. En segundo lugar, un sentido de misión proporciona una dirección clara y objetiva que sirven para definir el curso apropiado de acción para la empresa y sus colaboradores. Los tres índices que componen esta dimensión son: Dirección y propósito estratégico, metas y resultados y visión (pp. 18 – 19).

1.3.3. Medición

1.3.3.1. Culturas fuertes y culturas débiles

Para (Robbins, 2004, p. 527), “Una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte genera un ambiente de mucho control de la conducta”.

(Ehtesham, Muhammad, & Muhammad, 2011, p. 81), para medir la variable cultura organizacional aplicaron un cuestionario a 60 trabajadores del Instituto de Tecnología de la Información, el cual fue adaptado por Denison (2001) y consta de 60 preguntas, con una puntuación tipo Likert de 1 a 5 (1= fuertemente en desacuerdo, 5 = fuertemente en de acuerdo).

Martínez, (2010). Realizo un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. El trabajo empírico se realizó como un estudio exploratorio del modelo, sobre una población de empresas de Bogotá. Se seleccionó una muestra por conveniencia compuesta por 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero). Para recolectar la información se encuestaron 63 trabajadores con un mínimo de tres años de experiencia en la misma organización (p. 1, 17, 25).

(Sayed, A., Sayed, Y. & Neda, 2015), mide la variable cultura organizacional aplicando un cuestionario estándar a 190 trabajadores de todos los bancos del estado en la ciudad de Busherhr, utilizando un cuestionario de (Denison, Janovics, Young y Cho, 2006), y su ves la escala de Likert de 1-5 (1= nada, 5 = muy buena parte) y así también la confiabilidad fue probada por el coeficiente de alfa de Cronbach (pp. 108 – 109).

1.3.4. Desempeño laboral

Robbins (2004, p. 499), conceptualiza que “el desempeño laboral es un conjunto de habilidades o destrezas físicas e intelectuales que necesitan los trabajadores para desempeñarse dentro de una organización”.

Chiavenato (2002, p. 236), define que “el desempeño laboral es la eficacia del empleado en cuanto a su trabajo dentro de una organización, la cual es muy indispensable”

El colaborador debe estar comprometido con la meta, tener el esfuerzo, la persistencia y estrategia de la tarea. El desempeño será alto o bueno cuando se han fijado o propuesto metas motivadoras. Para obtener un mejor desempeño por parte de los colaboradores es necesario que estos se encuentren motivados ya que gracias a ello obtenemos una buena productividad en la organización (Hellriegel & Slocum, 1998, p. 152).

El desempeño laboral es un proceso que ayuda apreciar el valor, la excelencia y sobre todo aquellas competencias que posee el colaborador, en la cual conlleva a una elevada aportación hacia la institución. Así mismo, se refiere al acoplamiento del colaborador al puesto de trabajo, en la cual sirve para constituir aquellos medios y programas que mejoran constantemente el desempeño humano. Gracias a la evaluación del desempeño podemos resolver problemas en la cual conlleva a la mejora de la calidad laboral y sobre todo la buena convivencia dentro de las empresas (Chiavenato, 2009, p. 245).

“Hoy en día, la evaluación del desempeño se considera como parte de un beneficio positivo del colaborador, ya sea cuando los jefes le informen cómo está laborando” (Alles, 2009, p. 265).

“La evaluación de desempeño es una calificación totalmente ordenada de las funciones de cada individuo de acuerdo al potencial o el cargo del progreso en el futuro” (Chiavenato, 2000, p. 357).

El desempeño laboral según (Alles, 2005, p. 21), “conlleva a realizar una labor cotidiana entre jefes y supervisores, directivos y empleados, en la cual incluye entrevistas con retroalimentación”.

“La evaluación del desempeño no quiere decir que el trabajador se someta a rendir a un exámen si no se ve como una oportunidad de poder expresarse y progresar laboralmente” (p. 21).

1.3.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

“Los métodos más habituales y utilizados para la evaluación del desempeño son: los métodos de escalas gráficas, los de investigación de campo, los de elección forzada, los de incidentes críticos y los de lista de verificación” (Chiavenato, 2009, p. 253).

1.3.5.1. Método de escalas gráficas.

Está encargado de evaluar a los individuos en su desempeño dentro de una organización con factores anticipadamente definidos y reconocidos. Utilizando un formulario de dos entradas, en donde las columnas representan a los factores importantes a estudiar y las filas representan a las puntuaciones o alternativas a escoger según los factores de desempeño. (Chiavenato, 2000, p. 367).

1.3.5.2. Métodos de elección forzada.

Se basa en determinar el desempeño de los trabajadores a través de los grupos de preguntas o frases descriptivas que se orientan en distintos aspectos de sus comportamientos. Así

mismo cada grupo está asociado por dos, cuatro o más preguntas o frases. En la cual el evaluador está en la responsabilidad de optar por una o dos de las frases de cada bloque, en la que mejor se emplee al desempeño del individuo que está siendo evaluado (Chiavenato, 2009, p. 254).

1.3.5.3. *Métodos de frases descriptivas.*

“Este método es distinto al de la elección forzada, porque en este método no es obligada la elección de frases, es el especialista el que determina las preguntas relacionadas al desempeño del empleado” (Chiavenato, 2000, p. 380).

1.3.5.4. *Método de investigación de campo.*

“Basado en entrevistas por medio de una persona especialista en base a la evaluación del desempeño de los subordinados, investigando los motivos, causas y orígenes de su desempeño laboral” (Chiavenato, 2000. p. 375).

1.3.5.5. *Métodos de incidentes críticos.*

“Se basa en los comportamientos de los colaboradores dentro de una empresa para ver sus resultados ya sea de una manera positivo o negativa las misma que inducirá al éxito o fracaso de la organización” (Chiavenato, 2000. p. 379).

1.3.5.6. *Métodos de comparación por pares.*

“Como su nombre nos lo dice este método se encarga de hacer una comparación de los empleados, en el cual se va comparando de don en dos lo empleados de las organizaciones” (Chiavenato, 2000, p. 380).

1.3.6. Dimensiones

“De todos los métodos mencionados anteriormente para medir el desempeño laboral, se utilizó el método de escala gráfica teniendo en cuenta los tres criterios de evaluación que son las habilidades – capacidades, los comportamientos, las metas y los resultados” establecida por (Chiavenato, 2009).

1.3.6.1. *Habilidades / Capacidades.*

Ascencio (2011, p. 55) define que: “Todas las personas están dotadas de habilidades, algunas tienen éxito en su vida personal y profesional; otras no corren con la misma suerte, tienen deficiencias y problemas para realizar con éxito su trabajo en la organización”.

“Muestra los comportamientos del individuo en alguna especialidad del saber propio de la cultura de la humanidad. Es también el sistema de acciones y operaciones en el que el individuo domina y está relacionado a un objetivo” (Álvarez, 1999, p. 71).

1.3.6.2. *Comportamiento.*

“Es la continua interacción y la influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 6).

1.3.6.3. *Metas y resultados.*

“Es un término que se le conoce a los objetivos que son propuestos por los individuos en la vida diaria. Así también la meta es el fin al que se dirigen las organizaciones” (Alfred, 2005, p. 46).

1.3.7. Medición.

Shahzad, et al. (2012, p. 980), “para evaluar el desempeño de los empleados de IBM, utilizaron la herramienta de EMSP el cual proporciona el desempeño o rendimiento financiero y no financiero”

Chiavenato (2009, p. 253), para evaluar el desempeño laboral es muy usual utilizar el método de escala gráfica, en el cual se podrá evaluar a los colaboradores mediante un formulario de dos entradas, en la parte horizontal enfoca los factores de evaluación y en cuanto a las verticales representas los grados o las opciones de respuesta.

1.3.8. Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral.

Hellriegel y Slocum (2009, p. 473), la cultura organizacional es de mucha importancia para la eficiencia del desempeño de las empresas y la satisfacción de la persona, acertando la manera mediante la cual se manejarán las dificultades, etc. Así mismo, si la cultura organizacional no se adapta a la posibilidad de cambios dentro de una corporación, ya sea de manera interna o externa, su eficiencia disminuirá. Es claro que el desempeño y la cultura organizacional están relacionados, pero la certeza respecto a la naturaleza correcta de esta relación es confusa. En base a lo que se sabe acerca de la relación entre cultura y desempeño, cabe decir que es aconsejable que los jefes y las empresas adopten un enfoque de contingencias. Así también es probable que futuras investigaciones del tema revelen que existe una verdadera cultura organizacional que se relacione “mejor” (en conclusión, de fuerza o tipo) (p. 473).

“Sin embargo, se sabe lo siguiente acerca de la relación o la semejanza entre cultura organizacional y desempeño laboral” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.473):

La cultura en las empresas puede obtener un efecto representativo en el desempeño o rendimiento financiero de la empresa a lo largo del tiempo (p.473).

La cultura organizacional quizá será un factor incluso de mayor importancia para determinar el triunfo o la caída de las empresas (p. 473).

Las culturas organizacionales son difíciles de cambiar, pero se puede lograr que apoyen más al rendimiento o desempeño de los colaboradores (p. 473).

1.4. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016?

1.5. Justificación del estudio

Según los criterios establecidos y adaptados de (Ackoff Miller & Salkind, 2002, citado por Hernández et al. 2010 p. 41), manifiestan los siguientes criterios:

Conveniencia. El estudio servirá para descubrir la relación de la variable cultura organizacional y el variable desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

Relevancia social. Al conocer la situación actual, se podrán investigar los distintos problemas en base a la relación entre la variable cultura organizacional

y el variable desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, en la cual la importancia de este estudio es darle mayor énfasis a la variable de la cultura organizacional y teniendo en cuenta el nivel de desempeño laboral de los colaboradores.

Implicaciones prácticas. El conocimiento de los resultados de la investigación permitirá conocer la cultura organizacional y sus posibles dificultades en relación con el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

Valor teórico. La información obtenida nos servirá para conocer las importantes relaciones y problemas que se encuentren dentro de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

Utilidad metodológica. La información será de mucha utilidad y sobre todo servirá como antecedentes para futuras investigaciones, que estudien la misma correlación de variables de investigación.

1.6. Hipótesis

Existe relación directa entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Identificar la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

1.7.2. Objetivos Específicos

Identificar la relación entre implicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

Identificar la relación entre consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

Identificar la relación de adaptabilidad y el desempeño de laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, año 2016.

Identificar la relación de misión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

MÉTODO

II. Método

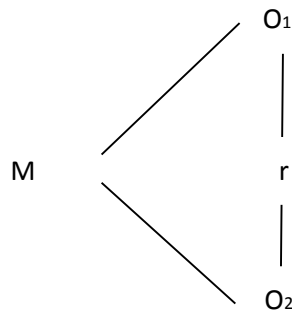
2.1. Tipo de investigación

El desarrollo de este proyecto se realizó con un tipo de investigación descriptivo correlacional, ya que solo se estudió la relación entre las dos variables establecidas.

2.2. Diseño de investigación

La investigación es un modelo no experimental, ya que fue un estudio que se realizó sin la alteración o manipulación de las variables donde simplemente se observaron los fenómenos en su ambiente habitual, de corte transversal para determinar el nivel de relación de las variables y con un diseño correlacional por la relación que se establece entre las dos variables en estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Representación de la relación de las dos variables:



Dónde:

M = Muestra (trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo)

O₁ = Cultura organizacional

O₂ = Desempeño laboral

r = Relación entre las dos variables

2.3. Variables y Operacionalización de variable

Variable 1: Cultura organizacional

Variable 2: Desempeño laboral

Tabla 2.1

Operacionalización de las variables cultura organizacional y desempeño laboral

Variables(s)	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Cultura Organizacional	“La cultura organizacional es un estilo de comportamientos vinculados entre los miembros de una organización que a su vez es distinguida de la demás organizaciones” (Robbins, 1996, p. 633)	Se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, adaptado de (Denison, 2001)	Implicación	Empoderamiento Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades Valores centrales	Ordinal
			Consistencia	Acuerdos Coordinación e integración Orientación al cambio	
			Adaptabilidad	Orientación al cliente Aprendizaje organizacional Dirección y propósito estratégicos Metas y objetivos Visión	
			Misión		
Desempeño Laboral	“El desempeño laboral es un conjunto de habilidades o destrezas físicas e intelectuales que necesitan los trabajadores para desempeñarse dentro de una organización” (Robbins, 2004, p. 499).	Para medir la variable desempeño laboral se utilizó el método de escala grafica adaptado de (Chiavenato, 2009).	Habilidades / Capacidades	Conocimiento del puesto Comprensión de situaciones Capacidad de realización	Ordinal
			Comportamientos	Creatividad Cooperación Producción	
			Metas y resultados	Calidad de trabajo	

Nota: de acuerdo a las dimensiones planteadas por Denison (2001) y Chiavenato (2009)

2.4. Población y Muestra

2.4.1. Población

La población objetivo estuvo compuesta por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, conformada por 102 trabajadores de los cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos.

Unida de análisis

Cada trabajador de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

2.4.2. Muestra

Actualmente la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, cuenta con 102 personas de las cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Tabla 2.2

Técnicas e instrumentos

Variable	Técnica	Instrumento
Cultura organizacional	Encuesta	Cuestionario adaptado de (Denison, 2001).
Desempeño laboral	Ficha de evaluación	Escala grafica adaptado de (Chiavenato, 2009)

Nota: de acuerdo a la tabla se utilizó para la variable cultura organizacional un cuestionario y para desempeño laboral una escala

Validación y confiabilidad del instrumento

Validación.

El instrumento ha sido validado por:

- ✓ Dra. Álvarez Silva, Ximena.
- ✓ Mg Aguilar Aragón, Nancy.

Confiabilidad del instrumento.

Este estudio de investigación fue elaborado realizando el método de alfa de Crombach para su variable cultura organizacional, encontrando durante el proceso de los datos de la información 0,867 por lo tanto se consideró que el instrumento es confiable.

Pelalla y Marting (2003, p.245), “determinas los siguientes criterios de confiabilidad estimados”.

Tabla 2.4

Criterios de confiabilidad

Magnitud	Rango
Muy alta (Instrumento altamente Confiable)	0,80 – 1,00
Alta (Instrumento Confiable y Aceptable)	0,60 – 0,79
Moderado (Instrumento Poco Confiable)	0,40 – 0,59
Baja (Revisión de reactivos)	0,21 – 0,39
Muy baja (Rehacer el Instrumento)	0,01 – 0,20

Nota: elaborado por Palella y Marting (2003) cada instrumento debe de contar con estos criterios para ser confiables.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	60

2.6. Métodos de análisis de datos

Se aplicó encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, teniendo en cuenta toda la población, los resultados obtenidos en el proceso de recolección de datos fueron procesados en SPSS, Excel y Word para determinar los niveles de cada variable, en la cual la información procesada está vinculada con los objetivos determinados, en el que se utilizaron formulas y a su vez gráficos para la obtención de resultados y también la correlación de Rho Spearman.

2.6.1. Escala de apreciación de la cultura organizacional de Denison, D. (2001)

Para poder evaluar la cultura organizacional se utilizó la escala de apreciación de la cultura organizacional compuesta por DOCS (Denison organizational culture survey), la cual fue utilizada para muchas investigaciones de Denison y sus colaboradores.

Para el efecto del estudio de cultura organizacional se contó con 60 ítems los cuales se agrupan en 12 subescalas, que su vez se conforman en 4 dimensiones.

Rangos de la cultura organizacional.

Tabla 2.3

Interpretación de puntaje de la escala del cultura organizacional

Niveles	Rango
Débil	60 a 180
Fuerte	181 a 300

Nota: elaborado por Robbins (2004)

2.6.2. Escala de apreciación del desempeño laboral de Chiavenato (2009)

Para poder evaluar el desempeño laboral se utilizó el método de escala grafica adaptado de Chiavenato (2009).

Para el efecto de estudio de desempeño laboral se contó con 7 ítems los cuales se agrupan en 7 subescalas y 3 dimensiones.

Rangos de la cultura organizacional

Tabla 2.3

Interpretación de puntaje de la escala de desempeño laboral

Niveles	Rango
Insuficiente	7 a 12,6
Deficiente	12,6 a 18,2
Regular	18,3 a 23,8
Bueno	23,9 a 29,4
Óptimo	29,5 a 35

Nota: elaborado por Chiavenato (2009)

RESULTADOS

III. Resultados

3.1. Generalidades

La Municipalidad Distrital de Rázuri se encuentra ubicada en el pasaje Lima N° 602, geográficamente en la costa norte del Perú, en la Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad. Bajo el mando municipal de la señora Lupe León Flores, la cual viene gobernando durante tres periodos consecutivos, concretando diversos proyectos en su gestión para el beneficio de Rázuri – Puerto Malabrigo, entre ellos se puede apreciar el apoyo por la educación, el asfaltado de las principales vías, la remodelación del consejo municipal, la construcción de la casa de la cultura, entre otros.

Rázuri - Puerto Malabrigo se ha convertido hace muchos años en el centro de atracción para los surfistas nacionales e internacionales, ya que se dice que tiene la ola izquierda más grande del mundo reconocida como olas chicameras, también como lugar turístico para las familias ya que es una zona tranquila y de un ambiente agradable. En los últimos años Rázuri - Puerto Malabrigo ha crecido o mejorado su calidad de vida ya que por su atracción turística los negocios se han venido beneficiando.

3.2. Resultados del Nivel de la Cultura Organizacional

Tabla 3.2

Distribución de la media y desviación estándar de la variable Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Media	Desviación Estándar	Nivel
IMPLICACIÓN	Empoderamiento	3.02	1.09	FUERTE
	Trabajo en equipo	2.76	1.04	DEBIL
	Desarrollo de capacidades	2.72	1.05	DEBIL
	Total	2.83	1.06	DEBIL
CONSISTENCIA	Valores centrales	2.85	0.99	DEBIL
	Acuerdos	2.84	0.95	DEBIL
	Coordinación e integración	2.86	0.92	DEBIL
	Total	2.85	0.95	FUERTE
ADAPTABILIDAD	Orientación al cambio	2.75	0.85	DEBIL
	Orientación al cliente	2.81	0.90	DEBIL
	Aprendizaje organizacional	3.06	0.94	FUERTE
	Total	2.87	0.89	DEBIL
MISIÓN	Dirección y propósito estratégico	2.95	1.00	FUERTE
	Metas y resultados	2.85	0.91	DEBIL
	Visión	2.83	0.94	DEBIL
	Total	2.88	0.95	FUERTE
CULTURA ORGANIZACIONAL	Total	2.86	0.97	DEBIL

Nota: la tabla anterior muestra el promedio de los indicadores de cada dimensión y de la variable cultura organizacional, la cual se encuentra en un nivel débil o con un 2.86.

3.3. Resultados del Nivel de la Cultura Organizacional

Tabla 3.3

Distribución de la media y desviación estándar de la variable Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Media	Desviación Estándar	Nivel
HABILIDADES/ CAPACIDADES	Conocimiento del trabajo	3.10	1.01	REGULAR
	Comprensión de situaciones	3.00	0.94	REGULAR
	Capacidad de realización	2.93	0.99	REGULAR
	Total	3.01	0.98	REGULAR
COMPORTAMIENTO	Creatividad	2.88	0.84	REGULAR
	Cooperación	3.02	0.89	REGULAR
	Total	2.95	0.90	DEFICIENTE
METAS Y RESULTADOS	Producción	2.88	0.77	REGULAR
	Calidad de trabajo	2.95	0.80	REGULAR
	Total	2.92	0.79	REGULAR
DESEMPEÑO LABORAL	Total	2.97	0.90	REGULAR

Nota: la tabla anterior muestra el promedio de los indicadores de cada dimensión y de la variable Desempeño Laboral, la cual se encuentra en un nivel regular con un 2.97.

3.4. Relación entre Implicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri - Puerto Malabrigo, año 2016.

Tabla 3.4 desempeño laboral

Correlación de Spearman entre la dimensión implicación y la variable

		Correlaciones		
			Implicación	Desempeño
Rho de Spearman	Implicación	Coefficiente de correlación	1,000	,095
		Sig. (bilateral)	.	,344
		N	102	102
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,095	1,000
		Sig. (bilateral)	,344	.
		N	102	102

Nota: el índice indica una correlación positiva muy baja de 0,095 entre la dimensión implicación y la variable desempeño laboral.

Tabla 3.5

Escalas de correlación de Spearman

Valor	Significado
-0.7 a - 0.99	“Correlación negativa alta”
-0,4 a - 0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a - 0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0,01 a 0,19	“Correlación positiva muy baja”
0,2 a 0,39	“Correlación positiva baja”
0,4 a 0,69	“Correlación positiva moderada”
0.7 a 0.99	“Correlación positiva alta”

Nota: interpretar el coeficiente de correlación

3.5. Relación entre Consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo

Tabla 3.6

Correlación de Spearman entre la dimensión consistencia y la variable desempeño laboral

		Consistencia	Desempeño
Rho de Spearman	Consistencia	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,534
		N	102
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,062
		Sig. (bilateral)	,534
		N	102

Nota: el índice indica una correlación positiva muy baja de 0,062 entre la dimensión de consistencia y la variable desempeño laboral.

Tabla 3.7

Escalas de correlación de Spearman

Valor	Significado
-0.7 a - 0.99	“Correlación negativa alta”
-0,4 a - 0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a - 0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0,01 a 0,19	“Correlación positiva muy baja”
0,2 a 0,39	“Correlación positiva baja”
0,4 a 0,69	“Correlación positiva moderada”
0.7 a 0.99	“Correlación positiva alta”

Nota: interpretar el coeficiente de correlación

3.6. Relación entre Adaptabilidad y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri - Puerto Malabrigo, año 2016.

Tabla 3.8

Correlación de Spearman entre la dimensión adaptabilidad y desempeño laboral

		Adaptabilidad	Desempeño
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,493
		N	102
	Desempeño	Coeficiente de correlación	-,069
		Sig. (bilateral)	,493
		N	102

Nota: el índice indica una correlación negativa muy baja de -0,069 entre la dimensión de adaptabilidad y la variable desempeño laboral.

Tabla 3.9

Escalas de correlación de Spearman

Valor	Significado
-0,7 a - 0,99	“Correlación negativa alta”
-0,4 a - 0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a - 0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0,01 a 0,19	“Correlación positiva muy baja”
0,2 a 0,39	“Correlación positiva baja”
0,4 a 0,69	“Correlación positiva moderada”
0,7 a 0,99	“Correlación positiva alta”

Nota: interpretar el coeficiente de correlación

3.7. Relación entre Misión y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri - Puerto Malabrigo, año 2016.

Tabla 3.10

Correlación de Spearman entre la dimensión misión y la variable desempeño laboral

		Misión	Desempeño
Rho de Spearman	Misión	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,101
		N	,313
		N	102
Desempeño		Coeficiente de correlación	102
		Sig. (bilateral)	,101
		N	,313
		N	102

Nota: el índice indica una correlación positiva muy baja de 0,101 entre la dimensión de misión y desempeño laboral.

Tabla 3.11

Escala de correlación de Spearman

Valor	Significado
-0,7 a - 0,99	“Correlación negativa alta”
-0,4 a - 0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a - 0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0,01 a 0,19	“Correlación positiva muy baja”
0,2 a 0,39	“Correlación positiva baja”
0,4 a 0,69	“Correlación positiva moderada”
0,7 a 0,99	“Correlación positiva alta”

Nota: Interpretar el coeficiente de correlación

3.8. Relación entre la variable cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016

Tabla 3.12

Correlación de Spearman entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

		Cultura	Desempeño
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,073
		N	.
		N	102
Desempeño		Coeficiente de correlación	,073
		Sig. (bilateral)	,468
		N	.
		N	102

Nota: el índice indica una correlación positiva muy baja de 0,073 entre la variable cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 3.13

Escala de correlación de Spearman

Valor	Significado
-0,7 a - 0,99	“Correlación negativa alta”
-0,4 a - 0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a - 0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0,01 a 0,19	“Correlación positiva muy baja”
0,2 a 0,39	“Correlación positiva baja”
0,4 a 0,69	“Correlación positiva moderada”
0,7 a 0,99	“Correlación positiva alta”

Nota: Interpretar el coeficiente de correlación

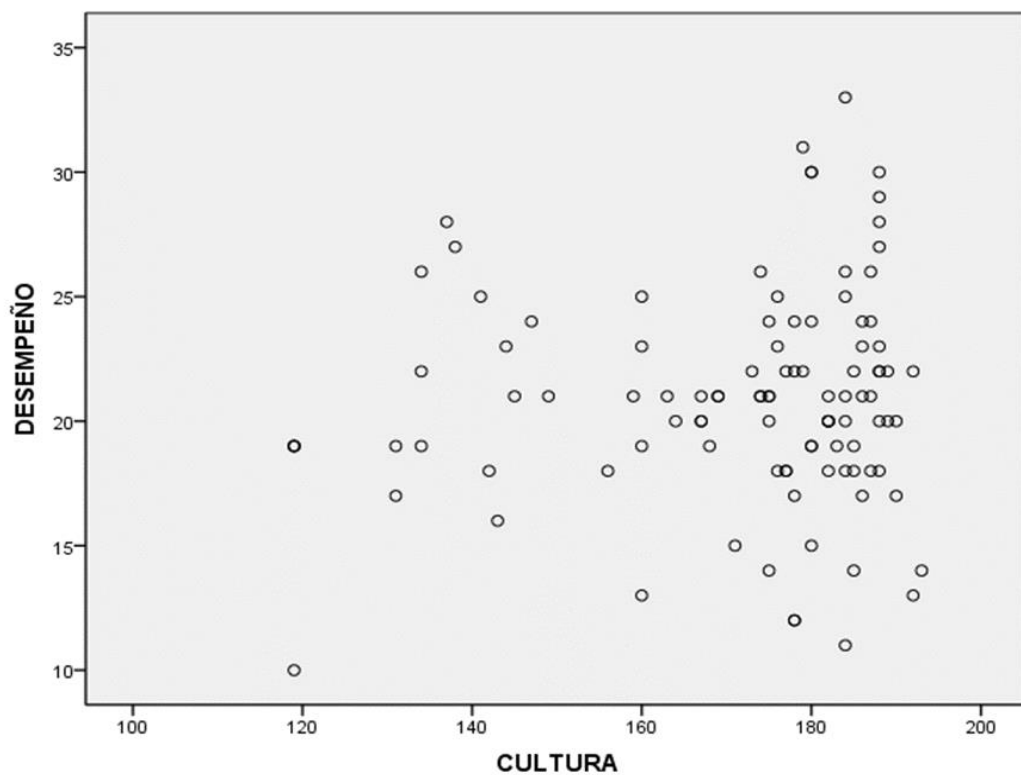


Figura 3.1 Al relacionar la variable cultura organizacional con el desempeño laboral se puede visualizar que la correlación de Rho Spearman cuenta con un coeficiente de correlación de 0.073 siendo a su vez una correlación positiva muy baja entre ambas variables.

3.9. Contrastación de hipótesis

En relación al estudio de investigación se estableció la siguiente hipótesis: **Existe relación directa entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.**

Así mismo se utilizó un contraste de hipótesis en el cual:

Ho: La cultura organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

H1: La cultura organizacional no tiene una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

Para verificar cómo se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se aplicó la correlación de Rho Spearman.

Al aplicar la correlación de las variables anteriormente se obtuvo que el valor de p es de 0,073, la cual significa que si se acepta H_0 ya que a mayor cultura organizacional es mejor el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

Por las consideraciones anteriores aceptamos la hipótesis nula y rechazamos H_1 , por lo tanto, la cultura organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

Para identificar la relación entre implicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Se aplicó los instrumentos señalados en el trabajo, en el cual se realizó la correlación de Rho Spearman, teniendo como resultado una correlación directa positiva muy baja de 0,095 entre la dimensión de implicación y la variable desempeño laboral, y así también se puede observar que el indicador implicación se encuentra en un nivel débil con un 59%, mientras que el 41% con un nivel fuerte. Para (Sayed, A., Sayed, Y., Neda, 2015), determinó que el componente de implicación tiene una correlación negativa baja con un valor de -2.226 frente al desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales (p. 114). Por tanto, para Denison (2001), citado por (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010), la implicación está relacionada con el poder que las empresas brindan a sus trabajadores y altos niveles de responsabilidad, así mismo los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante dentro de la organización, los trabajadores deben estar organizados en equipos de trabajo desarrollando así sus capacidades humanas. Este aspecto está medido por las tres subescalas siguientes: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades (p 17).

Para identificar la relación entre consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Se aplicó los instrumentos señalados en el trabajo, en el cual se realizó la correlación de Rho Spearman, teniendo como resultado una correlación directa positiva muy baja de 0,062 entre la dimensión de consistencia y la variable desempeño laboral. El indicador consistencia se encuentra en un nivel fuerte con un 52%, mientras que un 48% con un nivel débil. Para (Sayed, A., Sayed, Y. & Neda, 2015), el componente de consistencia tiene una correlación nula frente al desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales (p.114). Por tanto, para Denison (2001), citado por (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010), la consistencia se basa en que las empresas son efectivas cuando son firmes y están bien integradas. Los comportamientos de los

trabajadores son los que inducen en formarse en nuevos líderes o seguidores de ellos, para lograr los objetivos se tiene en cuenta las opiniones de los demás trabajadores logrando con ello una buena coordinación en la empresa. Así mismo contribuyen a un impacto positivo para poder contar con una cultura fuerte. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son: Valores centrales, acuerdos y coordinación e integración (p. 18).

Para identificar la relación entre adaptabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Se aplicó los instrumentos señalados en el trabajo, en el cual se realizó la correlación de Rho Spearman, teniendo como resultado una correlación negativa muy baja de -0,069 entre la dimensión de adaptabilidad y la variable desempeño laboral. El indicador adaptabilidad se encuentra en un nivel débil 51%, mientras que un 49% con un nivel fuerte. Para (Sayed, A., Sayed, Y. &, Neda, 2015), el componente de adaptabilidad cuenta con una correlación negativa muy baja de un valor de -2.127 frente al desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales. Denison (2001), citado por (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010), afirma que la adaptabilidad de una organización debe tener una costumbre basada en creencias y normas que apoyan la capacidad de una empresa para interpretar, traducir y recibir las señales de su entorno en cambios de comportamiento internos que aumentan a sus posibilidades de crecimiento, supervivencia y desarrollo. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas: Orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional (p. 18).

Para identificar la relación entre misión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Se aplicó los instrumentos señalados en el trabajo, en el cual se realizó la correlación de Rho Spearman, teniendo como resultado una correlación positiva muy baja de 0,101 entre la dimensión de la misión y el desempeño laboral. El indicador misión se encuentra en un nivel fuerte con un 58%, mientras que un 42% con un nivel débil. (Sayed, A., Sayed, Y. &, Neda, 2015), determina que el componente de la misión tiene una correlación nula con el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos estatales

(p.114). Denison (2001), citado por (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010), determina que la misión es la definición compartida del propósito y dirección de una organización y sus colaboradores. Un sentido de misión proporciona dos datos principales en el funcionamiento de la organización; en primer lugar, una misión proporciona propósito y significado al cual se dirige la organización. En segundo lugar, un sentido de misión proporciona una dirección clara y objetiva que sirven para definir el curso apropiado de acción para la empresa y sus colaboradores. Los tres índices que componen esta dimensión son: Dirección y propósito estratégico, metas y resultados y visión (pp. 18 – 19).

Para identificar la relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Se aplicó los instrumentos señalados en el trabajo, en el cual se realizó la correlación de Rh Spearman, teniendo como resultado una correlación positiva muy baja de 0,073 entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral. Se observó que la cultura organizacional se encuentra en un nivel débil con un 61%, mientras que el desempeño laboral se encuentra en un nivel regular de 50,98%. Según (Sayed, A., Sayed, Y. & Neda, 2015), determina que existe una relación negativa entre los componentes de la cultura y el desempeño de los colaboradores de las sucursales de los bancos del estado (p.114). (Mahboub, 2014), determino que la cultura organizacional tiene efecto significativo y positivo de 71,2% en el desempeño organizacional (p.254). Para (Givens, 2012), la cultura organizacional tiene una evidente relación entre el desempeño organizacional de las iglesias (p.255). Mientras que para (Figuroa, 2015), la cultura no se relaciona con el desempeño de los colaboradores en la institución gubernamental (p.15). (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 473), la cultura organizacional es de mucha importancia para la eficiencia del desempeño de las empresas y la satisfacción de las personas, acertando la manera mediante la cual se manejarán las dificultades, etc. Así mismo, si la cultura organizacional no se adapta a la posibilidad de cambios dentro de una corporación, ya sea de manera interna o externa, su eficiencia disminuirá. Es claro que el desempeño y la cultura organizacional están relacionados, pero la certeza respecto a la naturaleza

correcta de esta relación es confusa. En base a lo que se sabe acerca de la relación entre cultura y desempeño, cabe decir que es aconsejable que los jefes y las empresas adopte un enfoque de contingencias. Así también es probable que futuras investigaciones del tema revelen que existe una verdadera cultura organizacional que se relacione “mejor” (en conclusión, de fuerza o tipo) (p. 473).

CONCLUSIÓN

V. Conclusiones

1. La relación que existe entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se identificó una correlación positiva muy baja de 0,073 en la que se afirma que a mayor cultura organizacional mejor es el desempeño laboral.
2. La relación entre la dimensión implicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se obtuvo una correlación positiva muy baja de 0,095 en la se afirma que a mayor implicación organizacional mejor es el desempeño laboral.
3. La relación entre la dimensión consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, se identificó una correlación positiva muy baja de 0,062 en la se afirma que a mayor consistencia organizacional mejor es el desempeño laboral.
4. La relación de la dimensión adaptabilidad y el desempeño de laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, año 2016 cuenta con una correlación negativa muy baja de -0,069 en la que se determina que en la Municipalidad no es necesario tener una buena adaptabilidad ya que su desempeño sigue siendo regular.
5. La relación de la dimensión misión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016 cuenta con una correlación positiva muy baja de 0,101 en la afirma que a cuanto mejor sea su misión organizacional mejor es el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

VI. Recomendaciones

1. Diseñar e implementar un plan de difusión en el que se pueda promover y fortalecer la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión para el buen desempeño de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo en beneficio de la comunidad, ya que con los resultados obtenidos se afirma que la cultura organizacional cuenta con una correlación directa positiva muy baja de 0.073 sobre el desempeño laboral de los trabajadores en la que se refiere a que mayor sea su cultura mejor será su desempeño.
2. En cuanto a la dimensión de adaptabilidad de variable cultura organizacional se obtuvo un nivel débil de 51%, con una correlación negativa muy baja de -0,069, afirmando que no necesariamente tiene que tener una buena adaptabilidad para que su desempeño sea mejor.
3. Mejorar la coordinación e integración creando un cronograma de cumplimiento de acuerdos para que estos se cumplan y se desarrollen en un tiempo establecido ya que se obtuvo un 38% y un 34% en desacuerdo y con ello mejorar la consistencia de la institución y a su vez obtener un óptimo desempeño en la Municipalidad Distrital de Rázuri Puerto – Malabrigo, ya que se obtuvo una correlación directa positiva muy baja de 0.062, afirmando que a mayor sea su consistencia en la municipalidad mejor será su desempeño.
4. Fortalecer el trabajo en equipo ya que cuentan con un 33% en desacuerdo con este indicador y con ello mejorar la implicación de la institución, para ello deben difundir los objetivos en el que todos se sientan comprometidos realizando diversas actividades en equipo para el buen desempeño de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, ya que se obtuvo una correlación directa positiva muy baja de 0.095, afirmando que a mayor sea su implicación en la municipalidad mejor es su desempeño.

5. Difundir mediante medios visuales y concientizarlos en cuando a la misión para con ello mejorar las metas y objetivos ya que cuenta con un 38% en desacuerdo, la visión, la misión y la estrategia deben de vincularse a las metas y objetivos de la institución, así también mejorar la visión ya que también cuenta con un 35% en desacuerdo para ello se deben de tener bien definido como es que se quieren ver proyectados de aquí a un futuro brindando a su vez desempeño optimo en la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo en el que se vean beneficiados sus pobladores, , ya que se obtuvo una correlación directa positiva muy baja de 0.062, afirmando que a mayor sea su misión en la municipalidad mejor será su desempeño.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

VII. Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencia: Evaluación de 360º*. (1ª. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (2ª. Ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). *Didáctica, la escuela en la vida*. La Habana: Pueblo y educación.
- Bonavia, T., Prados, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español el del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa psicológica UST*. 7(1). p. 15 – 32.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª. Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (1ª. Ed.). México: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª. Ed.). México: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Ehtesham, M., Muhammad, M. & Muhammad, A. (2011). Evaluación entre cultura organizacional y práctica de gestión de rendimiento: un caso de la Universidad en Pakistán. *Journal of Competitiveness*. 3(4), N/A.
- Figuroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. (Tesis de grado académico de licenciada en psicología industrial). Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopake, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. (12ª. Ed.). México: McGraw – Hill.
- Givens, R., (2012). “Estudio de la relación entre cultura organizacional y el desempeño de las organizaciones religiosas sin fines de lucro”. *International Journal of organization theory and behavior*, 15 (2), pp.239-263
- Helleriel, D., Slocum, J. (1998). *Comportamiento organizacional*. (10ª. Ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta Ed.). México: The McGraw-Hill.
- Helleriel, Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Thomson.
- Mahboub, S. (2014).), “Efectos de la cultura organizacional en el desempeño de las Universidades de Islamic Azad de noreste de Irán”. *Centro informático de Bio Technology*, 4(S3), pp.250 – 256.
- Matínez, E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), pp. 163 – 190.
- Murugan, M. (2009). Un estudio sobre la cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los empleados de TI en Chennai. *The IUP Journal of Managerment Reserch*, 8(5), pp. 7-16.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (Séptima edición). México: McGraw – Hill.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7ª. ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª. ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Pearson educación.
- Seyed, M., Seyed, H., & Neda, H. (2015). Efectos de la cultura organizacional en el desempeño de la organización: una experiencia iraní en sucursales del Banco del Estado. *Iranan Journal of Management Studies*, 8(1), pp. 97-116.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., Gulxsr, M. (2013). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados: un estudio empírico de las casas de Software en Pakistán. *International Journal of Commerce & Management*, 24(3), pp. 219-227.
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A. & Shabbir, L. (2012). Impacto de la Cultura de la Organización en el desempeño organizacional: Un Visión general. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (9), pp. 975-985.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Cultura organizacional y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.
PROBLEMA	¿Qué relación existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016?
HIPÓTESIS	Existe relación directa entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.
OBJETIVO GENERAL	Identificar la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar la relación entre implicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. ✓ Identificar la relación entre consistencia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. ✓ Identificar la relación de adaptabilidad y el desempeño de laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, año 2016. ✓ Identificar la relación de misión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.
DISEÑO DEL ESTUDIO	La investigación es un modelo no experimental, ya que fue un estudio que se realizó sin la alteración o manipulación de las variables donde simplemente se observaron los fenómenos en su ambiente habitual, de corte transversal para determinar el nivel de relación de las variables y con un diseño correlacional por la relación que se establece entre las dos variables en estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).
POBLACIÓN Y MUESTRA	Población: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo. Muestra: 102 personas de las cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos.
VARIABLES	Variable 1: Cultura organizacional Variable 2: Desempeño laboral

Anexo 2: Instrumentos aplicados

CUESTIONARIO

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar la cultura organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, 2016. Marca con una X la respuesta que creas conveniente según tu punto de vistas teniendo en cuenta las distintas opciones.

Nº	Preguntas	OPCIÓN DE RESPUESTAS				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?					
2	¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?					
3	¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?					
4	¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?					
5	¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado?					
6	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización?					
7	¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?					
8	¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección?					
9	¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización?					
10	¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización?					
11	¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?					
12	¿Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente?					
13	¿Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?					
14	¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?					
15	¿Es muy poco frecuente que surjan problemas porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?					
16	¿Los líderes y directores practican lo que pregonan?					
17	¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?					
18	¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos?					
19	¿Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas?					
20	¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?					
21	¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?					
22	¿Este grupo tiene una cultura “fuerte”?					
23	¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?					

24	¿Es muy poco frecuente las dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?				
25	¿Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?				
26	¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?				
27	¿Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común?				
28	¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización?				
29	¿Trabajar con alguien de otra área de esta organización no genera ningún tipo de inconveniente?				
30	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?				
31	¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?				
32	¿Respondemos bien a los cambios del entorno?				
33	¿Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?				
34	¿Los intentos de realizar cambios suelen ser aceptados sin resistencia?				
35	¿Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios?				
36	¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios?				
37	¿La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones?				
38	¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?				
39	¿Nuestras decisiones consideran con frecuencia los intereses de los clientes?				
40	¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes?				
41	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?				
42	¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?				
43	¿Todas las ideas son tomadas en cuenta?				
44	¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?				
45	¿Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”?				
46	¿Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?				
47	¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?				
48	¿Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?				
49	¿Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro?				
50	¿La orientación estratégica de esta organización me resulta clara?				
51	¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?				
52	¿Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?				
53	¿La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?				
54	¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?				
55	¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?				
56	¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?				
57	¿Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?				
58	¿El pensamiento a corto plazo no interfiere nuestra visión a largo plazo?				
59	¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?				
60	¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a lo largo?				

Fecha:/...../.....

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador: _____ Fecha: ____/____/____

Departamento/Área: _____ Cargo: _____

Nº	FACTORES	OPCIÓN DE RESPUESTAS				
		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
		5	4	3	2	1
1	Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo
2	Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
3	Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto
4	Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias
5	Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar
6	Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
7	Calidad de trabajo Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es Satisfactorio. Comete numerosos errores

Anexo 3: Ficha de validación

FICHA DE VALIDACIÓN

TÍTULO: "Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016"
 APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR: *Aguilar Aragon Nancy*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
									5	4	3	2	1	SI	NO	SI		NO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Implicación	Empoderamiento	¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?							✓		✓		✓		✓		
			¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?							✓		✓		✓		✓		
			¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?							✓		✓		✓		✓		
			¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?							✓		✓		✓		✓		
			¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado?							✓		✓		✓		✓		
		Trabajo en equipo	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización?							✓		✓		✓		✓		
			¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?							✓		✓		✓		✓		
			¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección?							✓		✓		✓		✓		
			¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización?							✓		✓		✓		✓		
			¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización?							✓		✓		✓		✓		
		Desarrollo de capacidades	¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?							✓		✓		✓		✓		
			¿Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente?							✓		✓		✓		✓		
			¿Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?							✓		✓		✓		✓		
			¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?							✓		✓		✓		✓		
			¿Es muy poco frecuente que surjan problemas porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?							✓		✓		✓		✓		

Consistencia	Valores centrales	¿Los líderes y directores practican lo que pregonan?								✓	✓	✓	✓			
		¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?									✓	✓	✓	✓		
		¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos?									✓	✓	✓	✓		
		¿Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas?									✓	✓	✓	✓		
		¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?									✓	✓	✓	✓		
	Acuerdos	¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?									✓	✓	✓	✓		
		¿Este grupo tiene una cultura "fuerte"?									✓	✓	✓	✓		
		¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?									✓	✓	✓	✓		
		¿Es muy poco frecuente las dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?									✓	✓	✓	✓		
	Coordinación e integración	¿Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?									✓	✓	✓	✓		
		¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?									✓	✓	✓	✓		
		¿Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común?									✓	✓	✓	✓		
¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización?										✓	✓	✓	✓			
¿Trabajar con alguien de otra área de esta organización no genera ningún tipo de inconveniente?										✓	✓	✓	✓			
Adaptabilidad	Orientación al cambio	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?								✓	✓	✓	✓			
		¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?									✓	✓	✓	✓		
		¿Respondemos bien a los cambios del entorno?									✓	✓	✓	✓		
		¿Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?									✓	✓	✓	✓		
	¿Los intentos de realizar cambios suelen ser aceptados sin resistencia?									✓	✓	✓	✓			
	Orientación al cliente	¿Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios?									✓	✓	✓	✓		
		¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios?									✓	✓	✓	✓		
¿La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones?										✓	✓	✓	✓			
		¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?								✓	✓	✓	✓			

Misión		¿Nuestras decisiones consideran con frecuencia los intereses de los clientes?								✓		✓		✓		✓		
		¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes?									✓		✓		✓		✓	
	Aprendizaje organizacional	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?									✓		✓		✓		✓	
		¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?									✓		✓		✓		✓	
		¿Todas las ideas son tomadas en cuenta?									✓		✓		✓		✓	
		¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?									✓		✓		✓		✓	
		¿Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"?									✓		✓		✓		✓	
	Dirección y propósitos estratégicos	¿Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?									✓		✓		✓		✓	
		¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?									✓		✓		✓		✓	
		¿Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?									✓		✓		✓		✓	
		¿Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro?									✓		✓		✓		✓	
	Metas y objetivos	¿La orientación estratégica de esta organización me resulta clara?									✓		✓		✓		✓	
		¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?									✓		✓		✓		✓	
		¿Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?									✓		✓		✓		✓	
		¿La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?									✓		✓		✓		✓	
		¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?									✓		✓		✓		✓	
	Visión	¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?									✓		✓		✓		✓	
		¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?									✓		✓		✓		✓	
		¿Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?									✓		✓		✓		✓	
		¿El pensamiento a corto plazo no interfiere nuestra visión a largo plazo?									✓		✓		✓		✓	
¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?										✓		✓		✓		✓		
	¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a lo largo?									✓		✓		✓		✓		

FIRMA

FICHA DE VALIDACIÓN

Título: "Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

VARIABLE	DIMENSIONES	FACTORES	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
			ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								5	4	3	2	1	SI	NO	SI		NO
DESEMPEÑO LABORAL	HABILIDADES / CAPACIDADES	Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	✓		/		/		/			
		Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción	/		/		/		/			
		Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto	/		/		/		/			
	COMPORTAMIENTOS	Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias	/		/		/		/			
		Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar	/		/		/		/			
	METAS Y RESULTADOS	Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	/		/		/		/			
		Calidad de trabajo Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es Satisfactorio. Comete numerosos errores	/		/		/		/			

FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE VALIDACIÓN

TÍTULO: "Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016"
 APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente	Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
				5	4	3	2	1	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO		
CULTURA ORGANIZACIONAL	Implicación	Empoderamiento	¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?						✓		✓		✓		✓						
			¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?						✓		✓		✓		✓						
			¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?						✓		✓		✓		✓						
			¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?						✓		✓		✓		✓						
		¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado?						✓		✓		✓		✓							
		Trabajo en equipo	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización?						✓		✓		✓		✓						
			¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?						✓		✓		✓		✓						
			¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección?						✓		✓		✓		✓						
	¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización?							✓		✓		✓		✓							
	Desarrollo de capacidades	¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización?						✓		✓		✓		✓							
		¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?						✓		✓		✓		✓							
		¿Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente?						✓		✓		✓		✓							
		¿Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?						✓		✓		✓		✓							
			¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?						✓		✓		✓		✓						
			¿Es muy poco frecuente que surjan problemas porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?						✓		✓		✓		✓						

Consistencia	Valores centrales	¿Los líderes y directores practican lo que predicen?							✓		✓		✓		✓		
		¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?							✓		✓		✓		✓		
		¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos?							✓		✓		✓		✓		
		¿Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas?							✓		✓		✓		✓		
		¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?							✓		✓		✓		✓		
	Acuerdos	¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?							✓		✓		✓		✓		
		¿Este grupo tiene una cultura "fuerte"?							✓		✓		✓		✓		
		¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?							✓		✓		✓		✓		
		¿Es muy poco frecuente las dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?							✓		✓		✓		✓		
		¿Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?							✓		✓		✓		✓		
	Coordinación e Integración	¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?							✓		✓		✓		✓		
		¿Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común?							✓		✓		✓		✓		
		¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización?							✓		✓		✓		✓		
		¿Trabajar con alguien de otra área de esta organización no genera ningún tipo de inconveniente?							✓		✓		✓		✓		
¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?								✓		✓		✓		✓			
Adaptabilidad	Orientación al cambio	¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?							✓		✓		✓		✓		
		¿Respondemos bien a los cambios del entorno?							✓		✓		✓		✓		
		¿Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?							✓		✓		✓		✓		
		¿Los intentos de realizar cambios suelen ser aceptados sin resistencia?							✓		✓		✓		✓		
	¿Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios?							✓		✓		✓		✓			
	Orientación al cliente	¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios?							✓		✓		✓		✓		
		¿La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones?							✓		✓		✓		✓		
¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?								✓		✓		✓		✓			

Misión		¿Nuestras decisiones consideran con frecuencia los intereses de los clientes?						✓		✓		✓		✓				
		¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes?							✓		✓		✓		✓			
	Aprendizaje organizacional	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?							✓		✓		✓		✓			
		¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?							✓		✓		✓		✓			
		¿Todas las ideas son tomadas en cuenta?							✓		✓		✓		✓			
		¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?							✓		✓		✓		✓			
		¿Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"?							✓		✓		✓		✓			
	Dirección y propósitos estratégicos	¿Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?							✓		✓		✓		✓			
		¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?							✓		✓		✓		✓			
		¿Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?							✓		✓		✓		✓			
		¿Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro?							✓		✓		✓		✓			
		¿La orientación estratégica de esta organización me resulta clara?							✓		✓		✓		✓			
	Metas y objetivos	¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?							✓		✓		✓		✓			
		¿Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?							✓		✓		✓		✓			
		¿La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?							✓		✓		✓		✓			
		¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?							✓		✓		✓		✓			
		¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?							✓		✓		✓		✓			
	Visión	¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?							✓		✓		✓		✓			
		¿Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?							✓		✓		✓		✓			
		¿El pensamiento a corto plazo no interfiere nuestra visión a largo plazo?							✓		✓		✓		✓			
¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?								✓		✓		✓		✓				
¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a lo largo?								✓		✓		✓		✓				

Ximena Alvarez Silva
 Doctora en Administración

Ximena Alvarez Silva
 FIRMA

FICHA DE VALIDACIÓN

Título: "Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016.

VARIABLE	DIMENSIONES	FACTORES	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACION										
			ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
								5	4	3	2	1	SI	NO	SI	NO	SI	NO
DESEMPEÑO LABORAL	HABILIDADES / CAPACIDADES	Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	✓		✓		✓		✓				
		Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción	✓		✓		✓		✓				
		Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto	✓		✓		✓		✓				
	COMPORTEMIENTOS	Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias	✓		✓		✓		✓				
		Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar	✓		✓		✓		✓				
	METAS Y RESULTADOS	Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	✓		✓		✓		✓				
		Calidad de trabajo Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalment e puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es Satisfactorio. Comete numerosos errores	✓		✓		✓		✓				

Ximena Alvaroz Silva
Doctora en Administración

Ximena Alvaroz Silva
FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 4: Confiabilidad (spss)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	102	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	60

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
171,40	371,312	19,269	60

Anexo 6: Datos del desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL																			
DIMENSION	HABILIDADES/CAPACIDADES						COMPORTAMIENTOS					METAS Y RESULTADES				NIVEL (D1+D2 +D3)	NIVEL (D1+D 2+D3)	NIVEL	
	N° PREGUNTAS	Items 1	Items 2	Items 3	NIVEL D1	NIVEL D1	NIVEL	Items 4	Items 5	NIVEL D2	NIVEL D2	NIVEL	Items 6	Items 7	NIVEL D3				NIVEL D3
Sujet. 1	3	4	4	25.66667	26	BUENO	4	4	28	28	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	25	25	BUENO
Sujet. 2	1	2	2	11.66667	12	INSUFICIENTE	1	3	14	14	DEFICIENTE	1	2	10.5	11	INSUFICIENTE	12.33333	12	INSUFICIENTE
Sujet. 3	3	3	4	23.33333	23	REGULAR	4	3	24.5	25	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	24.33333	24	BUENO
Sujet. 4	1	2	2	11.66667	12	INSUFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	1	2	10.5	11	INSUFICIENTE	14.66667	15	DEFICIENTE
Sujet. 5	1	2	1	9.333333	9	INSUFICIENTE	1	2	10.5	11	INSUFICIENTE	1	2	10.5	11	INSUFICIENTE	10.33333	10	INSUFICIENTE
Sujet. 6	3	3	2	18.66667	19	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	23	23	REGULAR
Sujet. 7	4	3	5	28	28	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	4	2	21	21	REGULAR	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 8	2	4	4	23.33333	23	REGULAR	1	2	10.5	11	INSUFICIENTE	3	4	24.5	25	BUENO	19.66667	20	REGULAR
Sujet. 9	3	4	4	25.66667	26	BUENO	4	4	28	28	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	26.33333	26	BUENO
Sujet. 10	4	3	2	21	21	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	21.33333	21	REGULAR
Sujet. 11	3	3	3	21	21	REGULAR	4	3	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 12	4	5	3	28	28	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	23.66667	24	BUENO
Sujet. 13	4	4	4	28	28	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	23.66667	24	BUENO
Sujet. 14	3	3	3	21	21	REGULAR	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	25.66667	26	BUENO
Sujet. 15	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	23	23	REGULAR
Sujet. 16	4	4	3	25.66667	26	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	24	24	BUENO
Sujet. 17	3	4	3	23.33333	23	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	19.66667	20	REGULAR
Sujet. 18	4	4	3	25.66667	25	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	23.66667	24	BUENO
Sujet. 19	3	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	20	20	REGULAR
Sujet. 20	3	3	2	18.66667	19	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	18.33333	18	DEFICIENTE
Sujet. 21	3	2	2	16.33333	16	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	17.33333	17	DEFICIENTE
Sujet. 22	3	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21	21	REGULAR
Sujet. 23	3	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21	21	REGULAR
Sujet. 24	3	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21	21	REGULAR
Sujet. 25	3	2	3	18.66667	19	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	20.33333	20	REGULAR
Sujet. 26	2	3	3	18.66667	19	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	20.33333	20	REGULAR
Sujet. 27	4	3	4	25.66667	26	BUENO	4	3	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	24	24	BUENO
Sujet. 28	3	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	20	20	REGULAR
Sujet. 29	2	2	3	16.33333	16	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	16	16	DEFICIENTE
Sujet. 30	4	2	3	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	1	3	14	14	DEFICIENTE	17.66667	18	DEFICIENTE
Sujet. 31	1	1	1	7	7	INSUFICIENTE	2	1	10.5	11	INSUFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	10.66667	11	INSUFICIENTE
Sujet. 32	4	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	27	27	BUENO
Sujet. 33	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 34	4	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	DEFICIENTE	28	28	BUENO
Sujet. 35	2	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	16.66667	17	DEFICIENTE
Sujet. 36	4	4	5	30.33333	30	OPTIMO	4	4	28	28	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	26.33333	26	BUENO
Sujet. 37	2	3	3	18.66667	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	19	19	REGULAR
Sujet. 38	1	1	1	7	7	INSUFICIENTE	1	3	14	14	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	13	13	DEFICIENTE
Sujet. 39	4	3	4	25.66667	26	BUENO	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	27.33333	27	BUENO
Sujet. 40	1	1	1	7	7	INSUFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	15.33333	15	DEFICIENTE
Sujet. 41	1	1	1	7	7	INSUFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	14.33333	14	DEFICIENTE
Sujet. 42	3	2	2	16.33333	17	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	18.66667	19	REGULAR
Sujet. 43	5	4	3	28	28	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 44	3	4	2	21	21	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	4	4	28	28	BUENO	24.66667	25	BUENO
Sujet. 45	4	4	2	23.33333	23	REGULAR	2	1	10.5	11	INSUFICIENTE	4	2	21	21	REGULAR	18.33333	18	DEFICIENTE
Sujet. 46	2	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	14	14	DEFICIENTE

Sujet. 47	4	4	3	25.66667	26	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 48	3	3	3	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	17.66667	18	DEFICIENTE
Sujet. 49	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 50	4	3	2	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	17.66667	18	DEFICIENTE
Sujet. 51	3	1	4	18.66667	19	REGULAR	3	1	14	14	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	17	17	DEFICIENTE
Sujet. 52	2	2	4	18.66667	19	REGULAR	2	4	21	21	REGULAR	2	2	14	14	DEFICIENTE	18	18	DEFICIENTE
Sujet. 53	2	3	3	18.66667	19	REGULAR	2	4	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 54	3	3	2	18.66667	19	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	2	4	21	21	REGULAR	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 55	3	3	2	18.66667	19	REGULAR	4	2	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	20.33333	20	REGULAR
Sujet. 56	2	3	4	21	21	REGULAR	2	4	21	21	REGULAR	4	3	24.5	25	BUENO	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 57	3	2	3	18.66667	19	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	3	4	24.5	25	BUENO	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 58	3	2	3	18.66667	19	REGULAR	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	17	17	DEFICIENTE
Sujet. 59	2	2	2	14	14	DEFICIENTE	4	4	28	28	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	20	20	REGULAR
Sujet. 60	3	2	3	18.66667	19	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 61	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 62	2	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	14	14	DEFICIENTE
Sujet. 63	1	1	1	7	7	INSUFICIENTE	3	1	14	14	DEFICIENTE	4	1	17.5	18	DEFICIENTE	13	13	DEFICIENTE
Sujet. 64	3	2	2	16.33333	16	DEFICIENTE	2	4	21	21	REGULAR	4	3	24.5	25	BUENO	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 65	3	1	2	14	14	DEFICIENTE	2	4	21	21	REGULAR	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	17.66667	18	DEFICIENTE
Sujet. 66	2	4	1	16.33333	16	DEFICIENTE	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	2	4	21	21	REGULAR	18.33333	18	DEFICIENTE
Sujet. 67	4	3	2	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	2	2	14	14	DEFICIENTE	18.66667	19	REGULAR
Sujet. 68	2	4	3	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	4	3	24.5	25	BUENO	21.33333	21	REGULAR
Sujet. 69	5	5	4	32.66667	33	OPTIMO	4	5	31.5	32	OPTIMO	5	5	35	35	OPTIMO	33.33333	33	OPTIMO
Sujet. 70	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	4	4	28	28	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	25.33333	25	BUENO
Sujet. 71	2	3	2	16.33333	16	DEFICIENTE	2	4	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 72	2	2	3	16.33333	16	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 73	4	4	4	28	28	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 74	3	4	2	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	17.66667	18	DEFICIENTE
Sujet. 75	3	3	3	21	21	REGULAR	4	2	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21	21	REGULAR
Sujet. 76	5	3	5	30.33333	30	OPTIMO	5	3	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	28.66667	29	BUENO
Sujet. 77	3	3	2	18.66667	19	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 78	3	3	3	21	21	BUENO	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	20	20	REGULAR
Sujet. 79	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 80	3	3	3	21	21	REGULAR	4	3	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 81	4	3	4	25.66667	26	BUENO	4	3	24.5	25	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	25.33333	25	BUENO
Sujet. 82	3	4	3	23.33333	23	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21.66667	22	REGULAR
Sujet. 83	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	20.66667	21	REGULAR
Sujet. 84	3	3	3	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	20	20	REGULAR
Sujet. 85	3	3	4	23.33333	23	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21.66667	22	REGULAR
Sujet. 86	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	19.66667	20	REGULAR
Sujet. 87	3	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21	21	REGULAR
Sujet. 88	3	4	4	25.66667	26	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	3	2	17.5	18	DEFICIENTE	23	23	REGULAR
Sujet. 89	2	3	3	18.66667	19	REGULAR	3	1	14	14	DEFICIENTE	3	4	24.5	25	BUENO	19.33333	19	REGULAR
Sujet. 90	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	21.66667	22	REGULAR
Sujet. 91	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	2	4	21	21	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	23	23	REGULAR
Sujet. 92	4	3	3	23.33333	23	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	23	23	REGULAR
Sujet. 93	5	5	5	35	35	OPTIMO	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	30.33333	30	OPTIMO
Sujet. 94	5	4	5	32.66667	33	OPTIMO	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	29.66667	30	OPTIMO
Sujet. 95	4	5	5	32.66667	33	OPTIMO	3	4	24.5	25	BUENO	4	5	31.5	32	OPTIMO	30	30	OPTIMO
Sujet. 96	4	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	4	4	28	28	BUENO	28	28	BUENO
Sujet. 97	4	5	5	32.66667	33	OPTIMO	5	4	31.5	32	OPTIMO	4	4	28	28	BUENO	31	31	OPTIMO
Sujet. 98	4	4	3	25.66667	26	BUENO	3	4	24.5	25	BUENO	4	4	28	28	BUENO	26.33333	26	BUENO
Sujet. 99	4	3	2	21	21	REGULAR	2	3	17.5	18	DEFICIENTE	2	2	14	14	DEFICIENTE	17.66667	18	DEFICIENTE
Sujet. 100	2	2	2	14	14	DEFICIENTE	2	1	10.5	11	INSUFICIENTE	1	2	10.5	11	INSUFICIENTE	12	12	INSUFICIENTE
Sujet. 101	3	3	3	21	21	REGULAR	3	4	24.5	25	BUENO	3	3	21	21	REGULAR	22.33333	22	REGULAR
Sujet. 102	2	3	2	16.33333	16	DEFICIENTE	3	3	21	21	REGULAR	3	3	21	21	REGULAR	19.33333	19	REGULAR

Anexo 7: Evidencias

Figura 7.1

Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo



Nota: en relación a la imagen mostrada, se observa el área de Gestión Ambiental de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

Figura 7.2

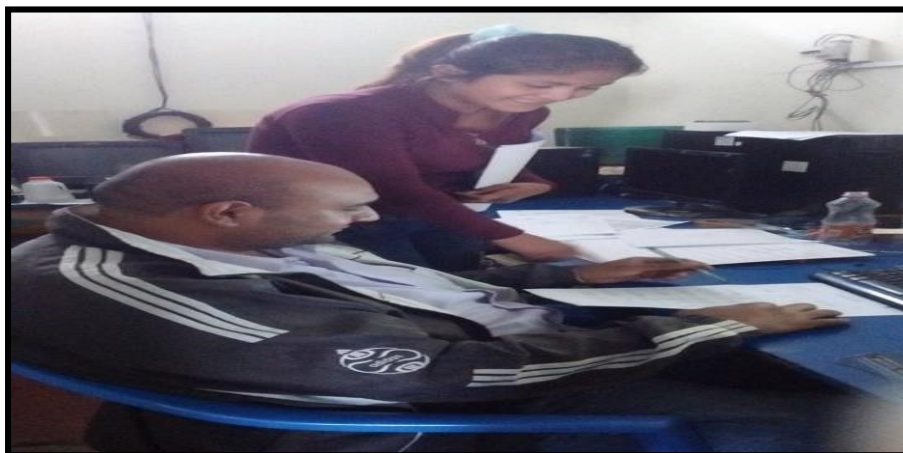
Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo



Nota: en relación a la imagen mostrada, se observa el área Logística de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

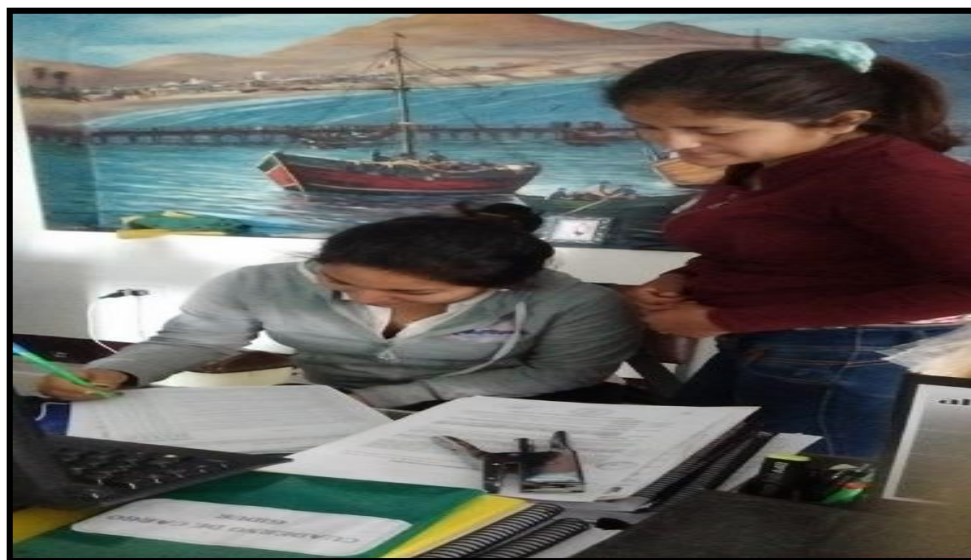
Figura 7.3

Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo



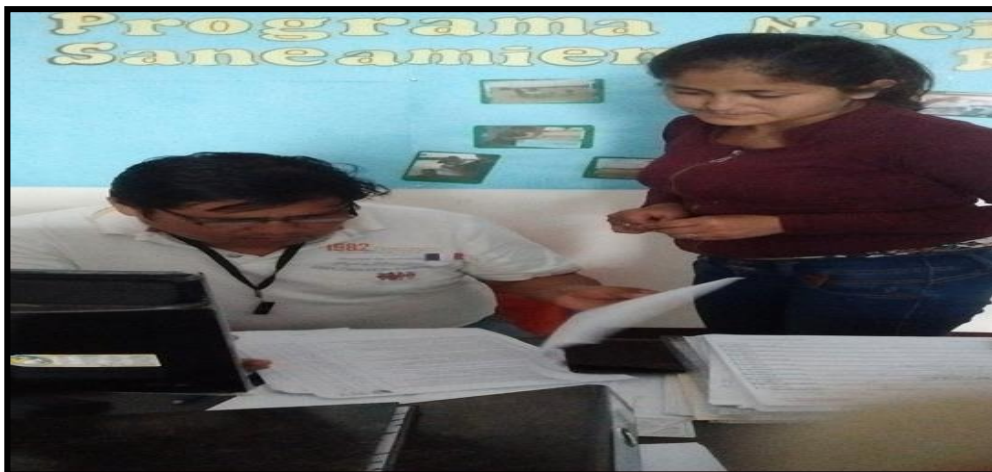
Nota: en relación a la imagen mostrada, se observa el Área de soporte informático de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

Figura 7.4



Nota: en relación a la imagen mostrada, se observa la Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano rural de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

Figura 7.5



Nota: en relación a la imagen mostrada, se observa el área Gerencia de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.

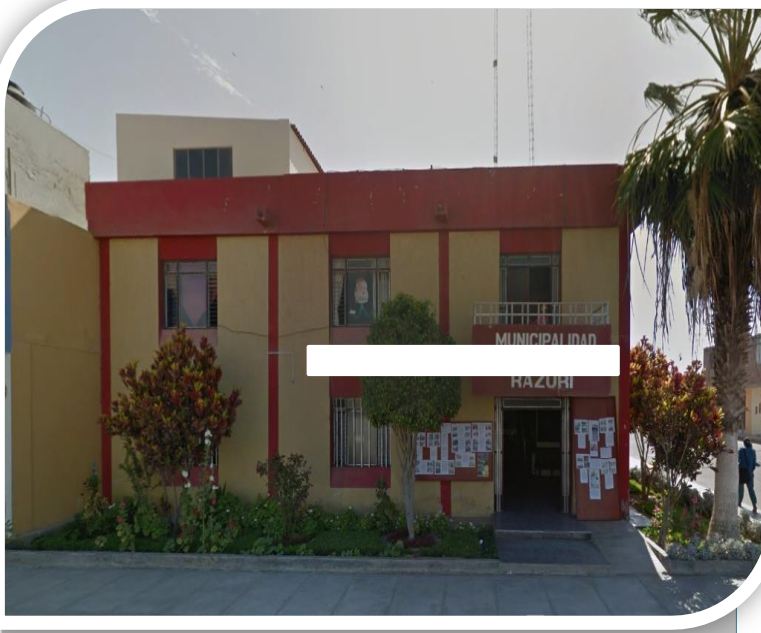
Figura 7.6



Nota: en relación a la imagen mostrada, se observa la Gerencia de desarrollo económico e inclusión social de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo.



**Municipalidad
Distrital de Rázuri**



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
RÁZURI - 2015**

Rázuri, 2015