

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO -**

2017

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. SHEILA ESTEFANY CHIPANA GONZALES

Bach. LUCIA CONDORI FLORES

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA

PUNO – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO -
2017

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. SHEILA ESTEFANY CHIPANA GONZALES

Bach. LUCIA CONDORI FLORES

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ANTROPOLOGÍA

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE:

Dr. ARRUFO ALCÁNTARA HERNÁNDEZ

PRIMER MIEMBRO:

Dr. JUAN BAUTISTA CARPIO TORRES

SEGUNDO MIEMBRO:

M. Sc. MARCO ANTONIO SAAVEDRA PINAZO

DIRECTOR / ASESOR:

Dr. ALFREDO CALDERÓN TORRES

ÁREA: Cultura e identidad

TEMA: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 09 DE MAYO DEL 2019

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedicamos a Dios todo poderoso, por estar con nosotras en cada paso de nuestros caminos, por habernos permitido llegar a este momento tan importante de nuestras vidas profesionales, por habernos puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio y por brindarnos salud, fortaleza y su infinito amor.

Con mucho cariño, a nuestros padres y hermanos/as que nos brindaron su apoyo incondicional. Quienes han sabido formarnos con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales nos han ayudado a salir siempre adelante en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

A nuestros maestros que nunca desistieron al enseñarnos y nos supieron inculcar conocimientos, los cuales hoy son de vital importancia para nuestra formación como profesionales.

A lo largo de nuestras vidas hemos ido conociendo a personas, a quienes se les puede llamar amigos, amigos que confiaron en nosotras, quienes brindaron su tiempo, apoyo y soporte para poder seguir adelante, a pesar de esos malos momentos que también ellos pasaron han estado junto a nosotras. ¡Gracias por todo!

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por protegernos a lo largo de nuestros caminos y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades que nos puso el destino, y que hoy gracias a ello estamos de pie siempre para poder seguir adelante.

A nuestros padres, quienes han demostrado su amor y cariño, y nos ayudaron para seguir adelante en nuestra carrera profesional y hoy gracias a ellos ha sido posible cumplir con esta etapa de la tesis, para seguir cumpliendo así con nuestros anhelos para el futuro.

A todos los docentes de la Escuela Profesional de Antropología de la UNA-PUNO, por sus sabias enseñanzas que nos supieron inculcar en un principio, a quienes no defraudaremos hasta llegar a nuestras metas.

A nuestro asesor de tesis M.Sc. Alfredo Calderón Torres por asesorarnos en todo el transcurso de la elaboración de tesis, quien no solo ha demostrado empeño sino también un aprecio hacia nosotras; creando un buen clima amical.

*A nuestros compañeros, pero más que eso “amigos”, quiénes a pesar de las dificultades, peleas, discusiones que tuvimos en el transcurso de nuestra carrera universitaria, nos demostraron ese amor incondicional y que dejaron huellas en cada una de nosotras y quedarán marcadas para el recuerdo.
¡GRACIAS A TODOS!*

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES, OBJETIVOS, MARCO TEÓRICO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Pregunta general	16
1.1.2. Pregunta específica	16
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.2.1 A nivel internacional.....	17
1.2.2. A nivel nacional	19
1.2.3. A nivel local.....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	24
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.4.1. Objetivo general	25
1.4.2. Objetivos específicos	25
1.5. MARCO TEÓRICO.....	25
1.5.1. Cultura organizacional.....	25
1.5.2. Desempeño laboral.....	34
1.5.3. Beneficios de la evaluación del desempeño	38
1.5.4. Marco conceptual.....	41
1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	49

1.6.1. Hipótesis general	49
1.6.2. Hipótesis específicas	49
1.7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	49
1.7.1. Método.....	49
1.7.2. Técnicas e instrumentos de investigación	50
1.7.3. Ámbito de estudio.....	52
1.7.4. Población y muestra.....	52
CAPÍTULO II	54
CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	54
2.1. UBICACIÓN.....	54
2.2. HISTORIA	54
2.3. NATURALEZA Y FINALIDAD	56
2.4. OBJETIVOS DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO.....	57
2.5. FUNCIONES DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO	57
2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA	58
2.7. VISIÓN Y MISIÓN DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO	59
CAPÍTULO III.....	61
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ARCHIVO REGIONAL PUNO.....	61
3.2. ESTADO ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES	75
3.3. INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES	85
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91

ANEXOS	96
ANEXO A. Ficha de Observación	97
ANEXO B. Tabla de encuestados	98
ANEXO C. Estructura organizacional del Archivo Regional de Puno.....	99
ANEXO D. Fotografías.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Funciones de la cultura organizacional.....	29
<i>Figura 2.</i> Ubicación del Archivo Regional de Puno	54
<i>Figura 3.</i> Identidad con la institución.....	61
<i>Figura 4.</i> Práctica de valores en la institución.....	62
<i>Figura 5.</i> Práctica del valor del respeto.	63
<i>Figura 6.</i> Práctica del valor de la responsabilidad.....	65
<i>Figura 7.</i> Práctica del valor de la honestidad.	65
<i>Figura 8.</i> Práctica del valor de la solidaridad.	67
<i>Figura 9.</i> Participación de las fiestas o eventos realizados por la institución.	69
<i>Figura 10.</i> Trato igualitario para todos los trabajadores.	70
<i>Figura 11.</i> Liderazgo del director de la institución.	72
<i>Figura 12.</i> Compañerismo entre colegas.....	73
<i>Figura 13.</i> Cumple con el RIT.....	75
<i>Figura 14.</i> Cumplimiento con el MOF y el ROF.	76
<i>Figura 15.</i> Conocimiento de los resultados a alcanzar en el trabajo.	77
<i>Figura 16.</i> Ambiente de trabajo adecuado.....	78
<i>Figura 17.</i> Para la mejora de los resultados del trabajo se utilizan amenazas.....	80
<i>Figura 18.</i> Evaluación del desempeño laboral de la institución.....	81
<i>Figura 19.</i> Participación en capacitaciones organizadas por la institución.....	82
<i>Figura 20.</i> Trabajo en equipo.	83
<i>Figura 21.</i> Estructura organizacional del Archivo Regional de Puno.....	99
<i>Figura 22.</i> Entrevista a un funcionario de la institución	100
<i>Figura 23.</i> Trabajadora del archivo llenando la ficha de observación	100
<i>Figura 24.</i> Trabajadora de la institución llenando la ficha de observación.....	101
<i>Figura 25.</i> Trabajadores llenando la ficha de observación.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Trabajadores encuestados</i>	98
--	----

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

MOF: Manual de Organización y Funciones.

RIT: Reglamento Interno de Trabajadores.

ROF: Reglamento de Organización y Funciones.

RESUMEN

La cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores se desarrollan cumpliendo sus funciones y actividades a través de sus reglamentos internos que posee la institución. Esta investigación denominada “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores del Archivo Regional de Puno”, es un estudio de investigación realizado con el objetivo principal de explicar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de sus trabajadores. Cabe señalar que la investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo teniendo como punto prioritario explicar los distintos problemas que se viene aconteciendo en ella. La técnica que se aplicó es la observación directa para lo cual se utilizó la ficha de observación, teniéndose como población a 36 trabajadores con una muestra probabilística de 26 trabajadores nombrados. Los resultados nos permitieron comprobar que el Archivo Regional de Puno posee una cultura organizacional debil jerarquizada , lo cual influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que el modo de dirigir del director, en muchos casos, no es el adecuado, pues demuestra agresividad, preferencias, dejadez generando una gran incertidumbre en los trabajadores, esto refleja la poca práctica de valores (respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad). Por otro lado, los reglamentos, funciones, objetivos y metas que tiene cada trabajador no son cumplidas en su totalidad, ya que no se toma en cuenta el bienestar laboral de los trabajadores. Todo esto origina que el desempeño laboral de los trabajadores sea bueno pero no satisfactorio para la institución, debido a que hay debilidades y cambios que se detectaron dentro de esta institución, como el no opinar sobre si cumplen o no con el RIT.

Palabras Claves: cultura organizacional, desempeño laboral, valores, comportamientos, liderazgo.

ABSTRACT

The organizational culture and the work performance of the workers are developed by fulfilling their functions and activities through their internal regulations that the institution possesses. This research called “Organizational Culture and Work Performance of Workers of the Regional Archive of Puno”, is a research study carried out with the main objective of explaining the influence of organizational culture on the work performance of its workers. It should be noted that the research carried out has a quantitative approach with the priority point of explaining the different problems that are occurring in it. The technique applied was direct observation, for which the observation card was used, with 36 workers with a probabilistic sample of 26 named workers. The results allowed us to verify that the Regional Archive of Puno has a weak hierarchical organizational culture, which significantly influences the work performance of the workers, since the director's way of directing, in many cases, is not adequate, since it demonstrates aggressiveness, preferences, laziness generating a great uncertainty in the workers, this reflects the little practice of values (respect, responsibility, honesty and solidarity). On the other hand, the regulations, functions, objectives and goals that each worker has are not fulfilled in their entirety, since the workers' welfare is not taken into account. All this causes that the work performance of the workers is good but not satisfactory for the institution, because there are weaknesses and changes that were detected within this institution, such as not having an opinion on whether or not they comply with the RIT.

Key Words: Organizational Culture, Work Performance, Values, Behaviors, Leadership.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un aspecto importante dentro de una organización y se torna en una ética de trabajo enfocada a iniciar una forma de desempeño institucional que las instituciones establecen en sus distintas áreas de gestión; por lo que ésta influye en la forma de comportamientos entre los trabajadores de una institución para realizar acciones y lograr con sus objetivos organizacionales planteados. Un aspecto importante de ésta es el dinamismo de la misma, lo cual puede ser favorable como también no, mostrando aquellos aspectos que desean cambiarse en un mundo demasiado dinamizador. Tomando en cuenta que la comunicación es esencial en nuestras vidas como seres sociales que somos, ya que es fundamental y decisiva en el ámbito laboral, por ello, es fundamental demostrar los diferentes factores en la que se desenvuelve el ser humano especialmente en lo laboral donde se prevalece una serie de reglamentos, normas, tradiciones, hábitos y valores para la mejora de una organización.

El desempeño laboral se ve reflejado a través del conjunto de actitudes, conductas y valores compartidos por los trabajadores de su institución, es la manera de cómo se desenvuelven los individuos en su cargo o área de trabajo. La cultura es la que permite condicionar el comportamiento de la institución, lo cual constituye la base del desempeño laboral; si no existe una buena relación entre la cabeza de la organización y sus trabajadores habrá déficit de un buen desempeño laboral.

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones y en las personas que laboran en ella. El buen desempeño de un trabajador va depender del grado de conocimiento de la cultura de su organización.

Por eso, consideramos que la presente investigación denominada Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional de Puno – 2017, se enfocó en el contexto de la dinámica organizacional, es un producto de análisis y reflexión de la inestabilidad de la cultura organizacional que posee esta institución y cómo influye en el desempeño laboral de sus trabajadores, pues al ser una institución pública donde la población puneña deposita sus documentos con total confianza, esta debería de generar un buen ambiente laboral con una cultura organizacional unificada.

Para ello, la presente investigación está dividida en tres capítulos:

En el primero, se expone el planteamiento del problema, los antecedentes, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos que guiaron esta tesis de investigación, el marco teórico, las hipótesis y metodología de investigación.

En el segundo capítulo, se caracteriza el área de investigación en el que se hace referencia a la ubicación, historia, la naturaleza y finalidad, los objetivos, las funciones, estructura orgánica y la visión y misión del Archivo Regional de Puno

En el tercer capítulo, se muestra los resultados que se obtuvieron y en base a ello se realiza una discusión de la problemática que se investigó.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones a las que arribamos, las recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES, OBJETIVOS, MARCO TEÓRICO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional es la parte fundamental de toda organización que guía los objetivos las funciones, responsabilidad y estructura de la misma. Además que, ésta influencia en el desempeño laboral de los trabajadores que integran una determinada organización y empresa, pues un desempeño laboral adecuado o no es influenciado por la cultura organizacional que posee la organización. Se debe tener en cuenta que el correcto funcionamiento de una organización dependerá de la relación laboral que establezcan sus trabajadores. Por otra parte, debido a la variedad de organizaciones y empresas que existen a nivel mundial, también es variada las culturas organizacionales que existe, puesto que una empresa u organización posee un tipo de cultura organizacional que la guía.

Esta variedad de culturas organizacionales también se aprecia en nuestro contexto nacional, pues las empresas y organizaciones que existen en nuestro país aplican un tipo de cultura organizacional determinada, desde la pequeña empresa hasta la más grande. Es por ello, que muchos investigadores y egresados de las diferentes universidades realizan investigaciones sobre la cultura organizacional que una determinada organización posee, relacionándola incluso con el desempeño laboral y satisfacción en el trabajo. Como se aprecia, la cultura organizacional es relevante, porque es esta quien mueve y garantiza el éxito de toda la organización, además de que permite que la organización asuma nuevos

retos acorde a las exigencias de la sociedad y el mundo actual. De ahí que se la relacione con el desempeño laboral y con la satisfacción en el trabajo.

Con todo lo referido en los anteriores párrafos, podemos visualizar un panorama general de la importancia de conocer la cultura organizacional que posee una determinada empresa u organización.

Ahora, el Archivo Regional de Puno es una institución pública con varios años de funcionamiento dentro de nuestra región y, por ende, ha creado un tipo de cultura organizacional que la guía. Sin embargo, esta no ha permitido que esta institución asuma nuevos retos y tenga una mejor acogida en la sociedad puneña. A ello se sumaría el desempeño laboral que poseen cada uno de sus trabajadores, que, como ya lo referimos, influencia mucho en el correcto funcionamiento de una organización, en este caso, del Archivo Regional. Asimismo, este desempeño laboral ha generado una imagen determinada de esta institución en la población general que asiste a ella.

Considerando esto, se formuló las siguientes preguntas de investigación:

1.1.1. Pregunta general

¿Cómo es la cultura organizacional en el Archivo Regional de Puno, período 2017?

1.1.2. Pregunta específica

- ¿Qué tipo de cultura organizacional posee el Archivo Regional de Puno?
- ¿Cómo es el estado actual del desempeño de los trabajadores del Archivo Regional de Puno?
- ¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del archivo regional?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones que se realizaron en torno a la cultura organizacional son diversas y provienen de distintas disciplinas, por ello en esta sección se ha reunido las siguientes investigaciones que se encontraron a nivel internacional, nacional y local.

1.2.1 A nivel internacional

Ollarves Levison (2006) en *cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior*. Estudio realizado en Caracas – Venezuela, cuyo objetivo fue determinar la relación de la cultura organizacional de una institución de educación superior en las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Llegó a las siguientes conclusiones principales: a) Existe una relación significativa entre la cultura organizacional actual y las propiedades motivantes del puesto de trabajo y una relación no significativa entre la cultura organizacional preferida y el nivel de motivación, derivado de las propiedades del puesto de trabajo ejercido por los docentes universitarios pertenecientes al instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, dado que la cultura incluye las percepciones individuales acerca de los componentes motivantes del puesto. b) La cultura organizacional de esta institución puede actuar como elemento integrador de sus miembros y como directriz orientadora hacia los procesos de cambios y transformación que debe emprender la universidad venezolana; sin embargo, debe entenderse aquellos aspectos que, por defecto de las características culturales subyacentes a la tradición y a las costumbres, limitan y obstaculizan el desarrollo de la organización y por ende el logro de su misión y el desarrollo de sus miembros.

Sánchez Gómez (2010) en *caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato – México*, estudio realizado con el objetivo de identificar el tipo de cultura organizacional predominante en las instituciones de educación superior de Guanajuato, que cuentan con reconocimientos de calidad y si estas guardan congruencia con la cultura vivida. Fue realizado en siete instituciones educativas, tomando en cuenta tres estratos: directivos, personal docente y personal de apoyo administrativo. Concluyendo que en las instituciones de educación superior estudiadas coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (participación y compromiso, innovación y creatividad, competencia y productividad, además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás. Asimismo, en seis de las instituciones de educación superior estudiadas, hay congruencia cultural entre los diferentes estratos (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) por lo que representa una fortaleza para las instituciones; esto es debido a que cuando todas las personas que conforman las instituciones actúan de acuerdo a una cultura alineada, se facilita el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Pedraza Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez Gonzales y Gómez Gómez (2015) en su artículo titulado: *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Shein: Estudio fenomenológico*, presentan un estudio de un fenómeno de la vida corporativa haciendo una descripción de la cultura organizacional en tres instituciones de carácter educativo en la ciudad de Santa Marta-Colombia, cuyo objetivo está encaminado a describir la cultura organizacional, desde donde es posible evidenciar distintas dinámicas como parte del funcionamiento y las relaciones en términos del contexto en el que se desarrollan las instituciones. Este es un estudio cualitativo, bajo la perspectiva metodológica de la fenomenología, de corte transversal, con una muestra de 30 personas (docentes y personal del cuerpo administrativo), seleccionando a partir de un muestreo por conveniencia.

Recolectaron la información a partir del uso de la técnica de los grupos focales, y como instrumento de recolección de información la entrevista semi-estructurada. Encontrando que estas instituciones se encuentran dentro de un nivel de cultura elemental (nivel 1), lo que es producto, de acuerdo con Schein (1988), a la falta de integración y la introducción de las presunciones primordiales, en un grado básico de estabilidad frente a la consecución de soluciones a varias alternativas.

1.2.2. A nivel nacional

Según Reymer Reinoso y Velazco Muñoz (2006), en su tesis de maestría: *Estudio de la cultura organizacional de una empresa familiar peruana y las posibles soluciones para evitar que este sea un obstáculo al crecimiento estratégico*. Aporta herramientas para lograr un crecimiento sostenible sobre una base administrada profesionalmente. Aunque la tesis se limita al análisis de una sola empresa, considera la riqueza cultural encontrada en la empresa y la rigidez de los procedimientos propios de su industria generan un binomio interesante para analizar los conflictos de administración de distintos procesos. Por ello, analiza cinco temas principales: cultura organizacional, sistemas políticos, aprendizaje y desarrollo organizacional, potencial de cambio y visión de futura de la empresa. La metodología que empleo para explicar el *status quo* de la empresa, se basó en encuestas a diferentes operarios, empleados, directivos e incluso ex colaboradores divididos por nivel profesional y edades cronológicas, de esta manera se garantizó la imparcialidad de la información ya que reflejan diferentes puntos de vista e intereses. Llegando a la conclusión de que existe una cultura organizacional fuerte implantada por la familia que puede ser el inicio del cambio en la empresa, pero no es suficientemente fuerte para iniciarlo pues requiere reformas estructurales. Además de que la empresa tiende a mezclar a la familia con los negocios, siendo correcta la afirmación y se evidencia

en el proceso de toma de decisiones (sistemas políticos), así como también en la pasividad hacia un cambio estratégico (potencial de cambio).

En 2006, Quintero, Africano y Faria, en su artículo Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (Venezuela). Este trabajo es el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL). La investigación es de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Morocho Cáceres (2012) en su tesis de postgrado titulada: *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria RED N° 7 Callao*, de tipo descriptivo correlacional, que tuvo como finalidad relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red N° 7 de la Región Callao. Su muestra estuvo conformada por 184 docentes. Los instrumentos que utilizó fueron un inventario de cultura organizacional educativa de Marcone (2003), y un cuestionario de desempeño docente bajo el enfoque de Valdés (2000). Los resultados que obtuvo fue que existe una relación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docentes. No obstante, hay predominio de niveles medios

de las autopercepciones del desempeño docente. Concluyendo que la cultura organizacional educativa es una herramienta eficaz para el desempeño docente.

Llacchua Quino (2015) en su tesis de licenciatura: *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas - Andahuaylas, 2015*; que tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA), planteándose como hipótesis de que “existe relación directa entre cultura organizacional y el bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la UNAJMA”. Para obtener y aplicar los datos aplicó 73 encuestas de respuesta directa, haciendo un total de 26 preguntas, cuyos ítems se dividieron en dos: 13 preguntas para medir la cultura organizacional y 13 preguntas para medir el bienestar laboral. Los que fueron contestados por 73 trabajadores administrativos de la UNAJMA. Obteniendo los resultados a través de graficas de barras y tablas de frecuencia, a la vez haciendo uso del programa estadístico SPSS 22 obteniendo un valor “Sig” de 0,000 por lo cual pudo afirmar que existe relación, y aceptando la hipótesis alterna, del mismo modo el coeficiente de Spearman arroja un valor de 0,415 lo que le indicó que existe correlación positiva moderada entre las dos variables de estudio, concluyendo que existe relación entre la cultura organizacional y bienestar laboral.

1.2.3. A nivel local

Obando Chavez (2010) en su tesis de postgrado titulado: *Cultura organizacional en lo empleados del sector público del Gobierno Regional de Puno*, para obtener el grado académico de Magister Scietiae en Ciencias Sociales mención en evaluación de programas sociales, concluye que en el Gobierno Regional de Puno la cultura

organizacional, de los empleados en el sector público muestra una preocupación central debido a que su desempeño se caracteriza por su bajo rendimiento y desde la perspectiva de la vida cotidiana de la población por la provisión de servicios de mala calidad, donde la población no percibe un sentido de eficacia ya que el retraso en el tiempo que se produce entre la necesidad pública y el resultado público es muy evidente, notorio y de considerable realidad que genera una frustración comunitaria. Su objetivo principal es determinar la cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional - Puno según su condición socio laboral. Tiene carácter descriptivo y relacional, asociativo no causal, y abarca las dimensiones: social, cultural y laboral. Las unidades de observación son 158 servidores públicos presentes al momento de aplicación de instrumentos. Estos fueron la revisión documental, ficha de encuesta y un test sobre comportamiento organizacional; se utilizó el paquete estadístico SPSS. Construyendo una base de datos, que permitió el análisis estadístico descriptivo y la prueba de hipótesis.

Según Cuno Charca (2016) en su tesis de licenciatura: *inteligencia emocional y la cultura organizacional de los docentes en la Institución Educativa Privada Andrés Avelino Cáceres Puno, 2015*; que tuvo como objetivo determinar la relación entre inteligencia emocional y la cultura organizacional de los docentes en la Institución Educativa Privada Andrés Avelino Cáceres Puno, 2015. En la investigación utilizó el paradigma cuantitativo, con el cual se describe y se explica la información recolectada, la metodología empleada en el estudio fue de tipo descriptivo y el diseño correspondiente al relacional, la población y muestra de estudio es en total de 22 docentes de las diferentes áreas, a los mismos se les aplicó la técnica la observación y el test, recopilando información mediante los instrumentos del cuestionario. La exposición y análisis de los resultados los realizaron a través de tablas de frecuencia del paquete estadístico SPSS, en función de las dimensiones e indicadores. El autor, llega a la conclusión de que la

inteligencia emocional y la cultura organizacional tienen una relación significativa y positiva de los docentes en la Institución Educativa Privada Andrés Avelino Cáceres Puno, 2015; mostrando afectividad emocional favorable en la organización, son indisociables, notables en las expresiones, definiendo así aptitudes, actitudes y reacciones en orden a la percepción que tienen y asumen de la organización.

Mamani Duran (2016) (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 1999) en su tesis de licenciatura titulada: *La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno, 2014*; tuvo por objetivo describir el tipo de cultura organizacional dominante a fin de determinar su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro, la hipótesis que se planteó fue que existe una cultura institucional dominante lo cual incide en la satisfacción en el trabajo del módulo ya referido. El método que empleó fue deductivo e inductivo. Las conclusiones a la que llegó fue que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Organizacional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar al Módulo Básico de Justicia de Azángaro como jerarquizada dentro de las demás Sedes Judiciales de la Región Puno. Determinando que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura organizacional dominante, que prevalece frente a otras formas de cultura organizacional. Estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto. Concluyendo que existe un sistema de cultura organizacional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno 2014 demostrándose que existe una cultura organizacional dominante y jerárquica.

Las investigaciones frente a la cultura organizacional, en lo fundamental, están relacionados con el ámbito empresarial, por medio de informes de archivos, monografías y web grafía, se localizó investigaciones que exponen resultados o avances de estudios anteriores respecto de la presente investigación, las mismas serán presentadas a continuación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realizó con la finalidad de determinar los puntos débiles y sus particularidades de cada trabajador administrativo de la cultura organizacional que maneja el Archivo Regional de Puno, ya que de ello depende el buen desempeño laboral. Por ello, es preciso determinar el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Nuestro trabajo realizado es de mucha importancia, porque pretende llamar a la reflexión a los trabajadores del archivo regional, y que puedan considerar que la cultura es un determinante del desempeño, ya que impacta no en sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad del personal. Generando un punto de desarrollo para que el personal se sienta identificado con su institución y que sean capaces de compartir los valores, normas y conductas.

La investigación también se justifica por el hecho de que la cultura organizacional está siendo tomada en consideración como modelo para cambiar y construir la personalidad e identidad hacia un destino común para la población y para buscar así un mejor desempeño en el trabajador público y contribuir al desarrollo de las instituciones públicas y privadas dentro de nuestra sociedad. Además, esta investigación servirá como

antecedente para futuras investigaciones que se realicen en torno a la cultura organizacional como quehacer de la Antropología.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Describir el tipo o modelo de cultura que sostiene el Archivo para conocer el estado actual del desempeño laboral de los trabajadores.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1) Describir el tipo de cultura organizacional que posee el Archivo Regional de Puno.
- 2) Conocer el estado actual del desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional de Puno.
- 3) Interpretar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. Cultura organizacional

Chiavenato (1999) señala que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condicionan fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Estas creencias y expectativas producen reglas de comportamiento que configuran el comportamiento de los grupos y las personas dentro de la organización. La cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización.

Para Ritter (2008) la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Kotter (citado en Ritter, 2008) lo define como el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años. En forma similar, Schein (Ibíd.) la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

La cultura proporciona un marco común de referencias que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene una cultura corporativa, inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos periodos. (Ibíd., p.53)

Siliceo Aguilar menciona que dentro de una organización aparece como figura central, el líder. El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.

Según el Taller de Producción de Mensajes, la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones (p. 1).

a) Importancia de la cultura organizacional

Valle (1995), sustenta que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, también manifiesta que cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

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

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

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

De lo expuesto podemos decir que la cultura cumple funciones importantes en la organización, desde la identidad de sus miembros hasta el compromiso de pertenecer a ella, en el trabajo y en la toma de decisiones.

b) Funciones de la cultura organizacional

Según Ritter (2008), la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

1. La identificación: es la respuesta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.

2.- La integración: la función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

3.- La coordinación: responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.

4.- Motivación: la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia afuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.



Figura 1. Funciones de la cultura organizacional.

Fuente: Copyright 2008 por Ritter. Reimpresión con permiso.

Según Robbins (1994) la cultura organizacional cumple varias funciones, las cuales son:

1. Define los límites entre una organización y otra.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

5. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Robbins (2004) da a conocer las siguientes clasificaciones:

Cultura fuerte: cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

La cultura organizacional con la percepción y manejo de las crisis establece 4 tipos básicos de cultura:

1. **Cultura débil-disfuncional:** en ella existen pocos significados compartidos, como lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como el comportamiento de las personas. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
2. **Cultura fuerte-disfuncional:** en ella existe significados compartidos, pero estos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aun cuando estos ya no sean exitosos.

3. **Cultura débil-funcional:** en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y de la manera de enfrentarla está basada en experiencias pasadas y que no se apoya en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.
4. **Cultura fuerte-funcional:** en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Modelos de cultura

Robbins (citado por Molleapaza Mamani, 2017) indica que se pueden encontrar las culturas denominadas: clan, ad-hoc (adhocracia), jerarquizada y de mercado. Asimismo, señala que “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que esté en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una responsabilidad distinta.

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura son:

- **El clan:** se caracteriza por ser un lugar amigable y muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí mismos, es como una familia extensa. Los líderes o cabezas de la organización, y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad y la tradición. El éxito se define en términos de clima interno y preocupación por las personas. La organización otorga una mayor importancia al trabajo en equipo, la participación y el consenso.
- **Ad-hoc (adhocracia):** los miembros ven a la organización como un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El valor que une a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de nuevos conocimientos productivos y servicios. La preparación para el cambio y la satisfacción de nuevos desafíos son importantes. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.
- **Jerarquizada:** la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.
- **Mercado:** es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y

orientados a los resultados, la organización está en énfasis de ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. A mayores niveles de desempeño, corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido. En este tipo de organización sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Características

La cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales, Según Chiavenato (1999), la cultura organizacional puede ser débil o fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que debería de cambiar.

- **Autonomía individual**

Débil. - supervisión estrecha. El personal tiene libertad de resolverlos.

Fuerte. - supervisión general. El personal tiene poca libertad en su trabajo, problemas de su cargo.

- **Estructura**

Débil. - puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.

Fuerte. - puestos de trabajo flexible. Reglas y procedimientos no formalizados.

- **Apoyo**

Débil. - la gerencia centra más su atención en la producción y muestra, escaso interés por su personal.

Fuerte. - la gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.

- **Recompensa y desempeño:**

Débil. - se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.

Fuerte. - las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

1.5.2. Desempeño laboral

Chiavenato (2004), plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. Entonces, ésta puede ser definida como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El desempeño laboral, según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de las metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (1999) precisa que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. El desempeño del personal está relacionado con la motivación en el trabajo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de

un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores.

Para determinar el desempeño del personal en una institución o empresa se toma en cuenta principalmente: cumplimiento de objetivos, comportamiento organizacional y el rendimiento del personal; esta relación que existe entre clima laboral y desempeño afecta directamente a la competitividad de la institución puesto que al mejorar el ambiente laboral se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara durante el desempeño de funciones como la calidad, elaboración de productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, con lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Chiavenato (1999), expone que el desempeño del cargo o funciones relacionados al cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. Tomando en cuenta los aspectos como es: el conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que

desempeñara. De este modo, el desempeño de funciones del cargo está en relación de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al grupo de personal.

a) Factores que influyen en el desempeño laboral

Las organizaciones de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores entre los cuales son: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador (Davis y Newstrom: 1991).

Satisfacción del trabajo. - Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Autoestima. - La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

Trabajo en equipo. - Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrollo un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Capacitación del trabajador. - La capacitación del trabajador, es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el ochenta por ciento de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

Relaciones. - Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan “socio gramas” que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quienes no se relacionan nunca, la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unas con

otras, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por lo clientes.

Implicación. - Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización. - La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos.

Reconocimiento. - Se trata de averiguar si la institución tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho, en el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre competidores.

Remuneraciones. - El sistema de remuneración es fundamental, los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto; la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

1.5.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (1999), señala que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano

y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

2. Beneficios para el subordinado

- ✓ Conoce las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

4. Objetivos de la evaluación del desempeño

Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Cumplimiento de objetivos.
- Comportamiento organizacional.

- Rendimiento y aplicación de estrategias.
- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Cálculo de potencial de desarrollo de los empleados.
- Medir el potencial humano; lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.
- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas de supervisión.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Aportar base para las recomendaciones salariales y promocionales.
- Adecuación del individuo al cargo.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.

5. Ventajas de la evaluación del desempeño

- ✓ Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

6. Desventajas de la evaluación del desempeño:

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- Estándares pocos claros.
- Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

1.5.4. Marco conceptual

1. Actitudes

Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar.

2. Aptitudes

Es la capacidad que se posee para realizar actividades de cualquier índole, desde físicas hasta mentales o intelectuales, cognitivas y abarca procesos como características emocionales y de personalidad (del latín **aptus** capaz para).

3. Clima institucional

Es el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de los miembros en la institución.

4. Conductas

La conducta es la manera con que los hombres se comportan en su vida. Por lo tanto, puede utilizarse también como sinónimo de comportamiento. En este sentido, la conducta se refiere a las acciones de las personas en relación con su entorno y por tanto con su mundo de estímulos. Es “todo aquello que hacemos, sentimos y pensamos”.

5. Comportamiento

El concepto de comportamiento ha sido recogido y asumido en numerosas ocasiones por quienes posteriormente han intentado definirla, aunque no siempre ha sido correctamente entendido (Watson, 1924). En relación con esta definición se puede considerar comportamiento toda actividad que realiza un organismo siempre que ocurra en el mundo físico (Bayés, 1978). En este sentido, el comportamiento sería tanto la actividad observable como la no observable, ya se le denominé pensamiento, percepción, imaginación, emoción, o incluso cognición.

6. Comportamiento organizacional

Disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar este conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.

7. Creencias

Pepitone (1992) considera a las creencias como conceptos normativos creados y enraizados en los grupos culturales, son estructuras relativamente estables que representan lo que existe para el individuo más allá de la percepción directa de cosas, eventos, personas y procesos.

8. Cultura

Es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida (Geertz, 2003). La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales en una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres (Boas, 1930).

9. Desarrollo institucional

Cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos.

10. Eficacia

Se refiere solo al logro efectivo de los objetivos trazados al inicio de la intervención. Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (independientemente de los recursos asignados para tal fin). Es importante puesto que el desarrollo de alguna intervención podría satisfacer los criterios de economía y eficiencia, pero podría ser que no se hayan satisfecho los objetivos del mismo (Shack, p 50).

11. Eficiencia

Esta referido a la utilización de una combinación optima de los recursos (mayormente, no financieras) en el logro de los objetivos. Se define, generalmente, como la tasa entre los insumos y los productos (o resultados) y es usualmente expresada como el número de empleados a nivel de empleados por unidad de producto (o resultado). Un concepto, en cierto modo equivalente a la eficiencia es la productividad, la misma que describe la tasa entre el nivel o cantidad de productos (o resultado) y los insumos, tradicionalmente expresado como la cantidad de productos (resultados) por unidad de insumo (shack, p. 51).

12. Hábitos

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad o ineffectividad.

13. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

14. Liderazgo

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Peter Senge define el liderazgo como “la capacidad de una comunidad humana de dar forma a su futuro”.

15. Misión

El enunciado de la misión nos dice cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. La visión es el lugar al que queremos ir o el viaje que queremos emprender; la misión es el medio que nos lleva (Stilman, 2001).

16. Motivación

Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador (Sexton, 1977).

17. Normas

Norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

18. Organización

Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Nos dice que distinguen a las organizaciones porque todas tienen tres características en común: un propósito definido, está formado por personas y tienen una estructura deliberada (Robbins, 2007).

19. Remuneración salarial

Según Toyama (2004), es la retribución porcentual de trabajo efectuado con el objetivo técnico tradicional de las políticas remunerativas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, lo ideal al final es que, el colaborador se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse en forma contenta y armoniosa.

20. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que el tipo de supervisión que reciben es general y no estrecha.

21. Satisfacción en el trabajo

Actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.

22. Satisfacción laboral

Actitud general de un individuo hacia su empleo. Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Muñoz Adánez (2009), manifiesta que la satisfacción en el trabajo es un estudio para mejorar la gestión de recursos humanos, como una estrategia para el desarrollo de sus objetivos, porque la obtención de buenos resultados depende del bienestar físico y mental de los empleados, que son condiciones con una alta satisfacción laboral.

23. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach y K. Smith). Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común (Díaz. S.).

24. Tradición

Las tradiciones son costumbres, ritos, usos sociales, ideas, valores, normas de conducta, históricamente formados y que se transmiten de generación a generación; elementos del legado sociocultural que durante largo tiempo se mantienen en la sociedad o en distintos grupos sociales. En esa misma dirección puede plantearse que es, la expresión de una actividad que se ha repetido de generación en generación, expresa un tipo específico de un escenario participativo, de una fecha y que se convierte en un elemento de participación cultural, sensibilidad y sentimiento de pertenencia. Raimond Willians (1980).

25. Valores

Los valores identifican los resultados que más esperan en la organización e indican a los miembros como deben actuar. Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios.

En el campo organizacional, Masías y Martínez (2001) definen los valores como el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar dirección como motivación a sus miembros. Al respecto, Rodríguez (2001), refiere que los valores son el ente rector de toda organización. En este sentido las instituciones educativas desde su creación histórica, sus lineamientos básicos parten de los valores como algo místico, que va interiorizándose y enriqueciéndose con la experiencia, evolucionando históricamente, sirviendo de base para el actuar de los miembros de la comunidad educativa.

En suma, son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

26. Visión

En términos literales, una visión para la organización es: una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser. Obsérvese que la palabra clave es imagen. Tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la empresa, que opera en un ambiente, actúa según el criterio de excelencia, y es apreciada por lo que aporta (Stilman, 2001).

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Hipótesis general

El archivo regional posee una cultura tradicional jerárquica, lo cual no permite construir una auténtica cultura organizacional, motivo por el que, el desempeño laboral de los trabajadores no es el adecuado.

1.6.2. Hipótesis específicas

- i. La cultura organizacional en el Archivo Regional de Puno es una posibilidad y un modo de vida con costumbres, valores y creencias que influye en los trabajadores cuando se internalice en los mismos.
- ii. El estado actual del desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional de Puno no es adecuado, generando así rivalidades y desconfianza entre áreas y entre ellos mismos, a la vez que existe cierto favoritismo o clientelaje político entre los trabajadores.
- iii. La cultura organizacional debe poseer un conjunto de valores, costumbres, creencias y normas que armonicen en el desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional.

1.7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.7.1. Método

El método de investigación utilizado para la presente es el explicativo, porque permite explicar las características de la función de la cultura organizacional que posee el Archivo Regional de Puno para conocer el estado actual del desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, este método, enmarcado dentro del enfoque cuantitativo, busca:

[...] describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuesta), aunque estas pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones. (Monje Álvarez, 2011, p. 100)

Gracias a este método se pudo explicar la cultura organizacional que posee el Archivo Regional de Puno, el estado actual del desempeño laboral y la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. Para ello, solicitamos un permiso al director de esta institución para que nos permita realizar esta investigación. Una vez que nos concedió el permiso, se procedió a aplicar la ficha de observación a los trabajadores del Archivo Regional, trabajo que dificultado por la poca disponibilidad que ofrecían los trabajadores al momento de llenar dicha ficha.

1.7.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que se utilizaron para alcanzar los objetivos propuestos fueron la ficha de observación y la observación directa. Estas nos permitieron conocer y describir la cultura organizacional que está vigente en el Archivo Regional y el desempeño laboral de los trabajadores de esta institución, asimismo, permitió recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

La ficha de observación es un instrumento donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, etc. que forman parte de la investigación (Troya, s.f.).

Con esta técnica se evaluó el estado actual de la cultura organizacional, y así también el desempeño laboral que poseen los trabajadores de esta institución. Para ello, se utilizó las fichas de observación; cada una de ellas contenía 24 preguntas divididas en dos temas: cultura organizacional y desempeño laboral.

Por su parte, **la observación directa** es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales. Para Rivas González (1997), la investigación directa es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; los resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a esta investigación primaria.

Asimismo, se utilizó los siguientes materiales: cámara fotográfica, grabadora y cuadernos de apuntes. La primera permitió recolectar las imágenes fotográficas de las distintas áreas del Archivo Regional. Mientras que con la segunda se grabaron los grupos focales realizados.

Las unidades de análisis para la presente investigación son:

- Cultura organizacional
- Desempeño laboral

Las categorías de análisis utilizadas son las siguientes:

- Tipo de cultura.
- Principios.
- Valores.
- Normas.
- Clima institucional.
- Nivel de desempeño laboral.
- Motivación.
- Liderazgo.

- Metas.

Y, las unidades de observación son:

- Trabajadores del Archivo Regional de Puno.

1.7.3. Ámbito de estudio

El Archivo Regional de Puno es el lugar donde se llevó a cabo la investigación y esta está ubicada en su nuevo local en la Av. Ejército S/N de la ciudad de Puno. Esta institución cuenta con un total de 36 trabajadores, entre nombrados y contratados, muy aparte de los practicantes. Para nuestro trabajo de investigación se tomó en cuenta a 26 trabajadores que laboran un buen tiempo en esta institución.

1.7.4. Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores del Archivo Regional de Puno, los cuales son 36 entre nombrados y contratados. Teniendo en cuenta que, no es necesario aplicar la ficha de observación a todos los trabajadores para evaluar la cultura organizacional y el desempeño laboral, como sostiene Davis y Newton (citado Quintero, Africano y Faria, 2006), se procedió a seleccionar a los trabajadores para tener una muestra significativa.

La muestra estuvo conformada por 26 trabajadores, utilizando la técnica de muestreo probabilístico, según la cual la población de estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. Para determinar la cantidad de trabajadores que formarían la muestra se utilizó la fórmula de Sierra, la cual se aplica para las poblaciones que son menores de 100.000. Esta fórmula es la siguiente:

$$N = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2(N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde: N= tamaño de la muestra.

E²= error seleccionado por el investigador.

4= constante.

p= probabilidad de éxito representado por el 50% (0,50).

q= probabilidad de fracaso con un valor de 50% (0,50).

N= tamaño de la población.

Simplificando, se obtuvo el siguiente resultado:

$$N = \frac{4 \times 36 \times 50 \times 50}{10^2(36-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$N = \frac{360,000}{100(35) + 10,000}$$

$$n = \frac{360,000}{13,500} = 26$$

Esto significa, que el tamaño de la muestra total es de 26 trabajadores.

1983, suscrita por el Jefe del Archivo General de la Nación, Don Guillermo Durand Flores, crea el Archivo Departamental de Puno, “considerando que el departamento fronterizo de Puno, de vigorosa presencia en la historia nacional, posee un rico patrimonio documental que debe ser acopiado y organizado técnicamente para su eficiente conservación”.

Previamente, La Universidad Nacional Técnica del Altiplano, mediante Resolución Rectoral N° 308-82-R-UNTA, del 06 de abril de 1982, nombra una Comisión encargada de la organización y funcionamiento del Archivo Histórico Departamental, conformada por los profesores: Alberto y Percy Che Piú Salazar y Adán Villegas Montoya.

Posteriormente, mediante Resolución Rectoral N° 001463-87-R-UNA, del 12 de noviembre de 1987, se nombra una Comisión encargada de la elaboración de un Proyecto de Organización y puesta en funcionamiento del Archivo Departamental de Puno, conformada por los docentes Percy Che Piú Salazar, Serapio Salinas Zevallos y Juan Carpio Torres.

Como resultado del trabajo de las citadas comisiones y el respaldo de varios ciudadanos puneños, el 12 de enero de 1988, empieza a funcionar el Archivo Departamental de Puno, bajo la dirección de la señorita Yolanda Bisso Drago y el concurso de siete servidores seleccionados por el Archivo General de la Nación.

La histórica tarea encomendada por el máximo organismo, se inicia en dos ambientes del Museo Municipal Dreyer, fiel testigo y mudo compañero de avatares, exigencias, limitaciones, advertencias y triunfos, hasta abril de 1998. Cuando el Archivo, hoy denominado Regional, se traslada al local del antiguo hospital San Juan de Dios.

En once años de construir un espacio, con grandes esfuerzos en la ardua tarea de preservar el pasado, en el presente, para construir el futuro y “al cabo de tres mil años de historia de los archivos, reflejo y testigo de la dificultosa vida de los hombres en cada época”, se ha logrado acopiar valiosa documentación que constituye “fuente de la historia y garantía del derecho”, que ahora se encuentra al servicio de la comunidad.

El Archivo Regional de Puno, es un organismo desconcentrado del Gobierno Regional de Puno. Depende administrativamente de la Gerencia Regional de Desarrollo Social; técnica, funcional y normativamente depende del Archivo General de la Nación, órgano rector y central del Sistema Nacional de Archivos. “Está encargado de la defensa, conservación y servicio del Patrimonio Documental de la Nación en la Región”.

2.3. NATURALEZA Y FINALIDAD

El Archivo Regional de Puno, es un organismo desconcertado del Gobierno Regional de Puno. Depende administrativamente de la Gerencia Regional de Desarrollo Social; técnica, funcional y normativamente depende del Archivo General de la Nación, órgano rector y central del Sistema Nacional de Archivos. Esta encargado de la defensa, conservación y servicio del Patrimonio Documental de la Nación en la región.

Fines del Archivo Regional de Puno:

- ✓ Velar por la Defensa, Conservación, Incremento y Servicio del Patrimonio Documental de la Nación en la Región.
- ✓ Planificar, dirigir, conducir y evaluar las actividades archivísticas de su jurisdicción, de conformidad a la normatividad emanada del Órgano Rector del Sistema (Ibíd.).

2.4. OBJETIVOS DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO

- Organizar, conservar y servir técnicamente el Patrimonio Documental de la Nación que custodia y garantizar su seguridad e identidad.
- Promover el funcionamiento de Archivos sub-Regionales y públicos y asesorar, supervisar y evaluar su organización y funcionamiento.
- Brindar un eficiente servicio de información y fomentar la investigación.
- Difundir la normatividad archivística y velar por su cumplimiento en el ámbito Regional.
- Modernizar los procesos técnicos y servicios archivísticos a través de sistemas de Archivo.
- Contribuir a una eficiente gestión pública en apoyo del desarrollo Regional.
- Cautelar y difundir los valores de identidad Regional y nacional (Ibíd.).

2.5. FUNCIONES DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO

- Adecuar, aplicar y evaluar las políticas y normas que emite el Archivo General de la Nación en el ámbito de su jurisdicción, denunciando los casos de violación ante las autoridades competentes.
- Supervisar, asesorar y evaluar los Archivos públicos de la Región.
- Registrar, asesorar y supervisar a los Archivos privados que se adhieran al sistema.
- Organizar, describir, seleccionar, conservar y servir el Patrimonio Documental que custodia y acopiar la documentación proveniente del sector público y de notarías, con sujeción a la legislación sobre la materia.
- Organizar y brindar un eficiente servicio de información archivística y ejecutar y publicar investigaciones de la documentación en custodia.

- Fomentar y organizar eventos de capacitación archivística.
- Calificar y autorizar la aplicación de tecnología moderna en los Archivos integrantes del Sistema Regional de Archivos.
- Promover la creación de Archivos sub-Regionales, como órganos desconcertados, con sustento en aspectos geográficos, demográficos, administrativos y técnicos archivísticos y supervisar, asesorar y evaluar su organización y funcionamiento.
- Sistematizar y uniformizar la producción y administración de documentos en las entidades públicas del ámbito Regional, en concordancia con las normas nacionales.
- Fijar con sujeción a la política establecida por el Archivo general de la Nación, las tasas o los servicios que brinda la Institución.
- Integrar el comité Regional de Archivos (CRA) del sur.
- Autorizar el traslado y eliminación de documentación, de conformidad con las normas vigentes y con conocimiento de la comisión técnica nacional de Archivos.
- Ejercer el derecho de preferencia en la adquisición de documentos de interés y el derecho de retracto en caso de transferencia.
- Planificar, controlar y coordinar las actividades archivísticas de su jurisdicción; y las demás que le corresponde de acuerdo a ley (Ibíd.).

2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Alta Dirección

- Dirección del archivo regional.

Órganos Consultivos

- Comisión Técnica Regional de Archivos.
- Comité Evaluador de Documentos.

Órgano de Apoyo

- Oficina Técnica Administrativa.

Órganos de Línea

- Dirección de Archivo Intermedio.
- Dirección de Archivo Histórico.

2.7. VISIÓN Y MISIÓN DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO

Visión institucional

Al 2021, ser una entidad líder y eficiente del Sistema Regional de Archivos y a nivel macro sur en materia archivística, con servicio de calidad, capacidad operativa moderna con predominio de valores y cultura de servicios, con el estado de derecho e igualdad de oportunidades (Ibíd.).

Misión Institucional

Somos un Institución pública encargada de velar la administración, descripción, selección, conservación y servicio del Patrimonio documental de la Nación En la Región de Puno.

Conducir el desarrollo del sistema Regional de Archivos en tecnología moderna, garantizando el servicio de calidad al ciudadano y en cumplimiento de las normas emitidas por el órgano rector (Ibíd.).

Valores del archivo regional de Puno

Respeto: nos permite reconocer y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos manejando un ambiente de trato amable y cortés sin juzgar ni criticar el trabajo en equipo cumpliendo con nuestras normas establecidas.

Responsabilidad: somos una organización comprometida con los resultados, por ello privilegamos el compromiso de nuestros trabajadores, delegando y otorgando el empoderamiento para que actúen con voluntad proactiva y liderazgo, y aportando ideas que encaminen la ejecución eficiente de las estrategias para el logro de nuestros objetivos.

Honestidad: tenemos una cualidad humana que consiste en comportarnos y expresarnos con coherencia y sinceridad entre nosotros, reconociendo nuestras fallas y nuestros errores, hablando de una manera clara y sincera, haciendo que nuestro trabajo sea transparente y sincero en nuestra institución.

Solidaridad: estamos comprometidos con el apoyo, respaldo, ayuda y protección. Nos caracterizamos por la colaboración mutua que existe entre los compañeros, lo que sin duda permite lograr la superación de los más terribles desastres dentro de nuestra institución.

CAPÍTULO III

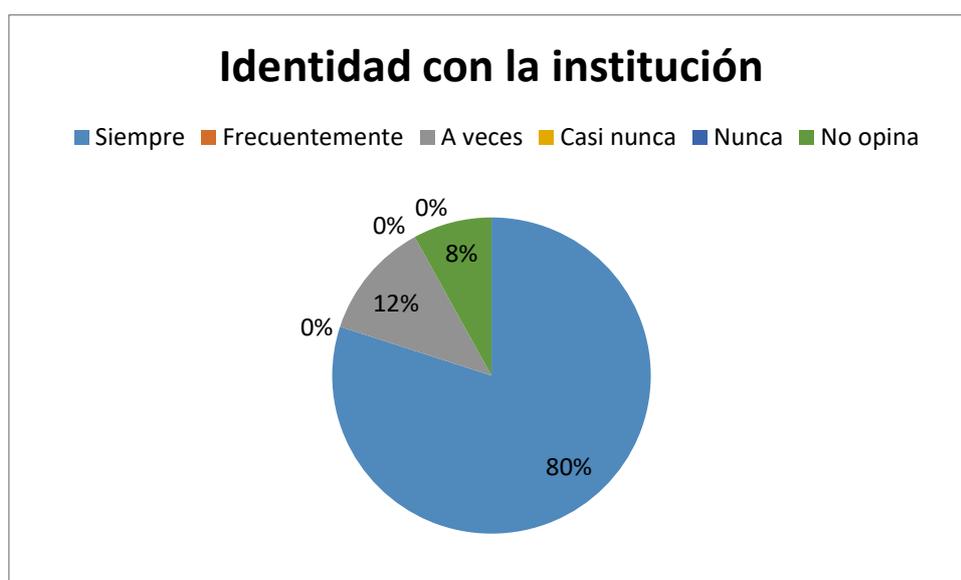
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE
INVESTIGACIÓN3.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ARCHIVO REGIONAL
PUNO

Figura 3. Identidad con la institución.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 3, se aprecia los siguientes resultados: el 80% de los trabajadores manifiestan sentirse siempre identificados con la institución, un total de 12% de los trabajadores indican que a veces se sienten identificados con la institución, el 8% de los trabajadores no opina, mientras que un 0% se identifica frecuentemente al igual que casi nunca y nunca se sienten identificados con la institución.

Entonces, teniendo en cuenta que:

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones: Ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las

organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otros modos parecerían confusos. (Llachua Quino, 2015, p. 25)

Se puede indicar que la mayoría de los trabajadores se identifican con la institución, siendo pocos los que no lo hacen; mientras que una minoría se mantiene al margen de la institución, lo cual se debería a que aún estos trabajadores se resisten a la socialización de la institución en la que laboran o se resisten a ser parte de ella ya que muchos demuestran su desconformidad con la institución por ser mal mirada y la que tiene menor presupuesto con respecto al salario de su personal de toda la Región de Puno. Estos resultados permiten inferir que una parte de los trabajadores poseen una identidad organizacional, por otra parte un grupo pequeño refleja lo contrario, generando a si una inestabilidad dentro de la institución.

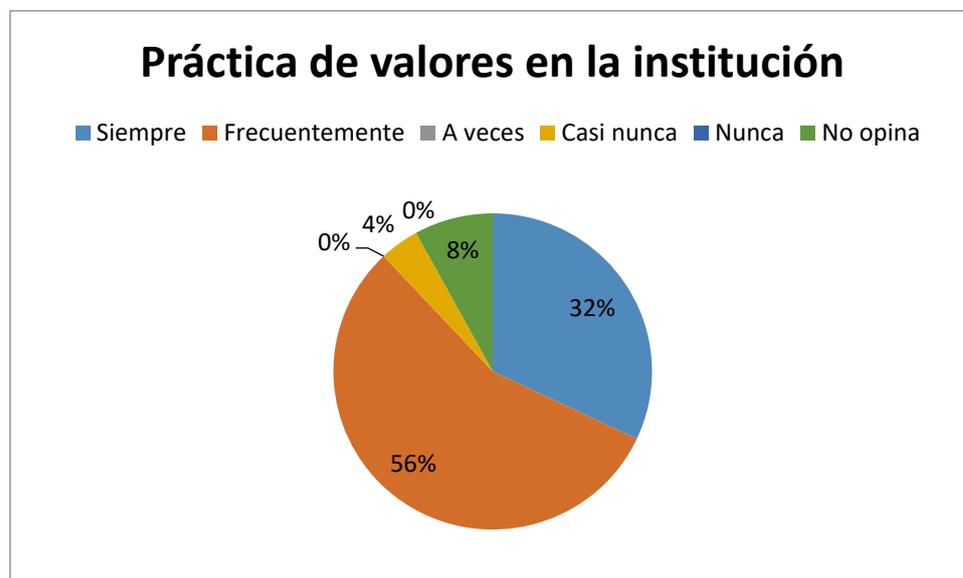


Figura 4. Práctica de valores en la institución.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Como se puede apreciar en la figura 4, el 56% de los trabajadores del Archivo Regional de Puno afirman que practican frecuentemente los valores en su

institución, mientras que el 32% de ellos refieren que efectúan siempre, el 8% no opina, el 4% manifiestan que casi nunca lo practican.

Toda esta realidad que se vive en la institución investigada, permite preguntarse: ¿Cuáles son los valores que posee esta institución?, pues la practica con un determinado valor es importante porque permite observar que el individuo que practica un determinado valor ya lo ha internalizado, ya que es importante que se dé una práctica de valores en una convivencia de jornadas diarias de trabajo (Yucra Zapana, 2017). Es por ello que a continuación, se muestra la tabla de los resultados que se obtuvieron respecto a la práctica de los valores propuesto en la ficha de observación:

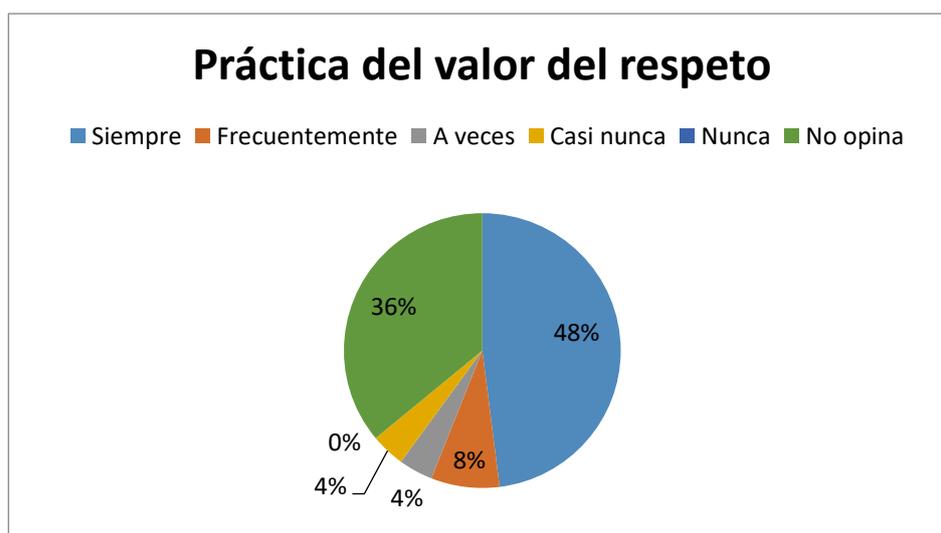


Figura 5. Práctica del valor del respeto.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Respecto a la práctica del valor de respeto, se observa en la figura 5 que el 48% de los trabajadores refieren que siempre practican este valor, el 36% no opinaron al respecto, el 8% manifiesta que frecuentemente lo hace, el 4% afirmaron que a veces y casi nunca, respectivamente, practican el respeto. Mientras que ninguno marco la alternativa de “casi nunca”.

Sin embargo, se debe considerar que debido a que estos trabajadores poseen sus propios valores personales o hayan sido influenciados por otros contextos culturales, se puede inferir que no necesariamente internalicen todos los valores que se promueven dentro de la cultura organizacional del Archivo Regional. Por otro lado los trabajadores manifiestan cumplir con el valor de la responsabilidad que es indispensable para que la institución muestre una buena imagen hacia la población de afuera, ya sea investigadores, autoridades, y público en general. En cuanto al valor del respeto solo lo hacen por demostrar una buena educación ante los demás compañeros. Tal como lo afirma uno de los trabajadores:

*Aquí no hay respeto, aquí cada quien hace lo que le da la gana, unos llegan tarde, otros se van a chupar, otros se llevan el dinero de la caja chica en fin cada quien hace quiere, si yo vengo aquí a la institución es por respeto a mi profesión y porque mi padre fue uno de los directores antiguos que se preocupó más por darle una estabilidad y buen local al archivo ya que aquí almacenamos un importante legado histórico, es por eso que yo guardo un gran respeto a la institución [...] a mí no me importa si me saludan o no, porque un saludo a mí no me hace ni más ni menos, yo vengo aquí a cumplir mis responsabilidades y me voy satisfecha a mi casa sabiendo que he hecho algo bueno por mi institución, por lo menos yo tengo la conciencia tranquila y limpia, es por eso que yo siempre me río de los demás, de esos incapaces que quieren votarme de mi cargo.
(Sonia, 62 años)*

Como se muestra en el diálogo son pocas las personas que practican el valor del respeto ya que hay algunas indiferencias entre compañeros por un grupo político que se muestran a favor de su director, generando desconformidad entre ellos.



Figura 6. Práctica del valor de la responsabilidad.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 6, se puede apreciar que el 64% de los trabajadores siempre se practican el valor de la responsabilidad, el 20% prefiere no opinar, el 12% refieren que frecuentemente practican el valor de la responsabilidad, mientras que el 4% refieren que a veces lo practican, y, por último, ninguno de los trabajadores manifestó que casi nunca y nunca practicaban este valor.

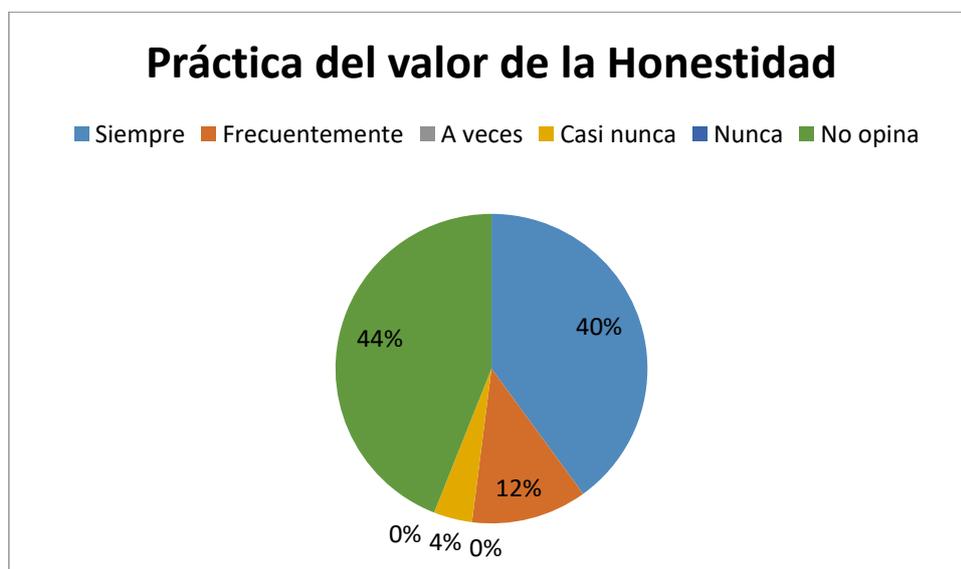


Figura 7. Práctica del valor de la honestidad.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En cuanto a la práctica del valor de la honestidad. En la figura 7, se puede observar los siguientes resultados: el 44% no opina sobre la práctica del valor de la honestidad, mientras que el 40% refieren que siempre practican el valor referido, el 12 % frecuentemente lo hace, el 4% casi nunca lo hace, y ninguno de los trabajadores marcó la alternativa de “a veces” y “nunca”.

Estos resultados, llaman la atención ya que casi la mitad de los trabajadores prefirió no opinar si practicaban el valor de la honestidad, lo que podría ser tomado como ausencia de este valor en la institución. Resultado que sería reforzado con la siguiente manifestación:

Bueno con el valor de la honestidad yo si lo práctico, porque en esta vida no vale ser tramposos, pero si existe compañeros aquí que si se llevan el dinero o lo hacen desaparecer, pero todo se llega a saber con el tiempo y estos serán juzgados por dios, porque nada se puede ocultar. (Ángel, 65 años).

Según el testimonio y la observación directa que se hizo, apreciamos que cuando realizaban una actividad pedían cuotas, lo que se restaba de los sueldos de cada uno de ellos y que al final no rendían cuentas de lo recaudado. De esta manera, los trabajadores se sentían incomodos y en desacuerdo con el grupo de personas encargado de todas las actividades que se realizan en todo el año, teniendo una gran desconfianza de cómo ese grupo manejaba estos gastos. Por eso, indicamos que en el archivo no existe una buena cultura de valores.

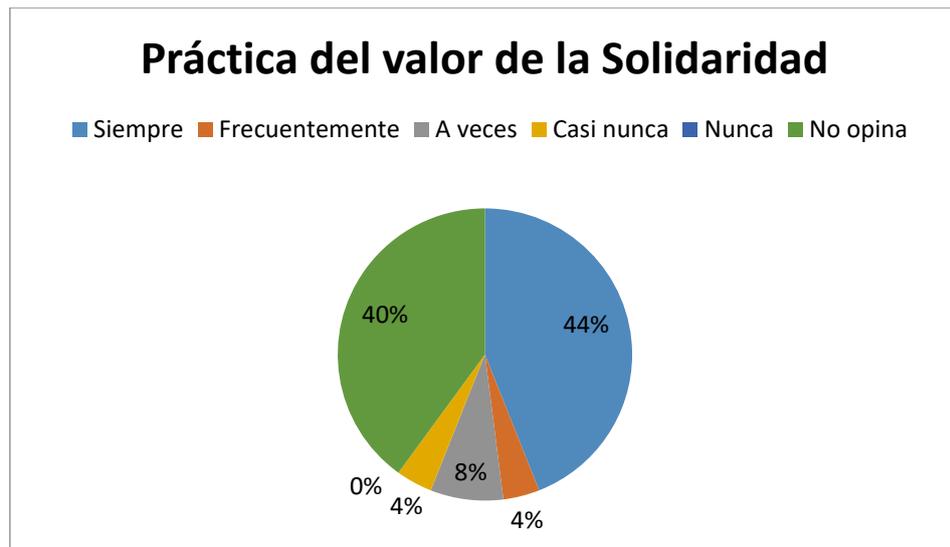


Figura 8. Práctica del valor de la solidaridad.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 8, se puede observar que el 44% de los trabajadores manifiestan que siempre se practican el valor de la solidaridad, el 40% no opina, el 8% a veces practican ese valor, mientras que el 4% frecuentemente lo hace, mismo porcentaje que se obtiene en cuanto a los que casi nunca lo hacen y ninguno de ellos manifestó (0%) que nunca practican este valor. Además, es posible, que la práctica no frecuente de este valor responda a fines meramente políticos, ya que este valor es personal y comunitaria pero también político (Páez Neira, 2013).

Respecto al valor del respeto y de la responsabilidad, la mayoría de los trabajadores (48% y 64%, respectivamente) refirieron practicar estos valores, lo cual podría ser tomado como un resultado positivo para la institución, ya que al practicarlos con ese valor mostraría que estos trabajadores los han internalizado y son motivados por los mismos. Similar resultado se obtiene con el valor de la solidaridad (44%), pero, al parecer, no es practicado constantemente. Por último, el único valor del que no prefirieron opinar es del valor de la honestidad, resultado, ya comentado en la parte inferior de la figura 6, que puede exponer la ausencia de este valor o que no esté muy presente en la cultura organizacional de esta institución.

Los resultados de la práctica de cada uno de los valores expuestos en la figura 5, 6, 7 y 8, a excepción del valor de la honestidad, muestran la complejidad que posee una institución y como las personas sólo logran practicar determinados valores. Por eso, se puede afirmar que el valor del respeto, la responsabilidad y la solidaridad son referentes motivadores de los trabajadores para que logren obtener un desempeño laboral confortable, pues, como refiere Stilman (2001), un valor es importante porque se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definiendo el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crean un sentido de identidad del personal de la institución.

A pesar de la internalización de los valores y de la cultura organizacional que posee el Archivo Regional, la mayoría de los trabajadores no practican continuamente la solidaridad entre compañeros, resultado que llama la atención, ya que en la figura 2 se aprecia que la mayoría de los trabajadores refirieron practicar con frecuencia los valores dentro de la institución en la que laboran. Sin embargo, se debe de considerar que debido a que estos trabajadores poseen sus propios valores personales o hayan sido influenciados por otros contextos culturales, se puede inferir que no necesariamente internalicen todos los valores que se promueven dentro de la cultura organizacional del Archivo Regional.

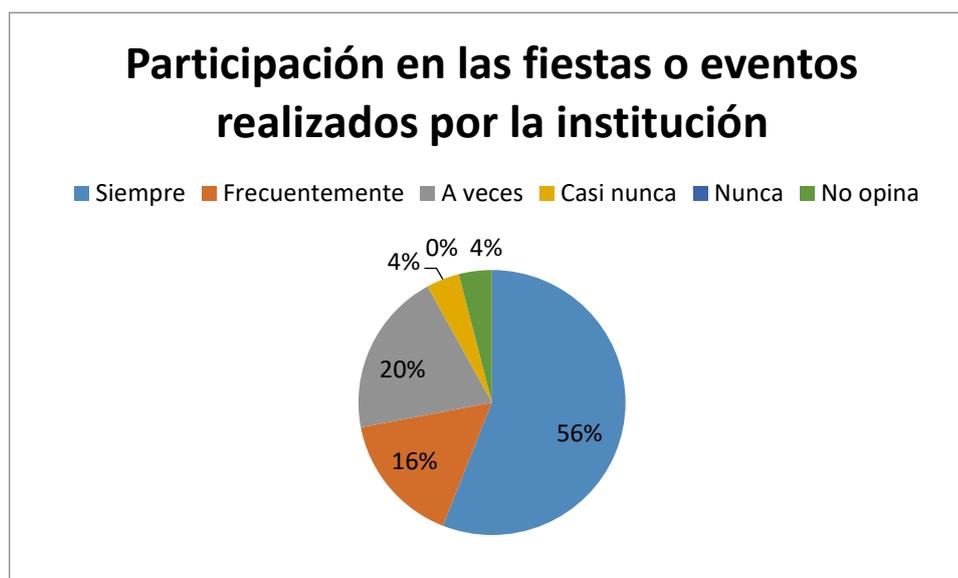


Figura 9. Participación de las fiestas o eventos realizados por la institución.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Debido a la escasa práctica del valor de la honestidad y la solidaridad, se pensaría que la participación de los trabajadores en actividades o eventos organizados por la institución no sean muy exitosos, pero en la figura 9, se aprecia que el 56% de los trabajadores son parte de estas fiestas o eventos que realiza la institución, de la misma manera el 20% sólo a veces participan de dichos eventos dentro de la institución, el 16% advierten participar frecuentemente, un 4% no participa al igual que tampoco opinan con respecto a estos eventos en su institución.

De modo que más de la mitad de los trabajadores del archivo si son partícipes de las fiestas y eventos que organiza el Archivo Regional, ya sea para mejorar las relaciones con sus otros compañeros o por fines políticos. Además, que la organización de esos eventos podría promover la unión y una mejor convivencia entre los trabajadores. Teniéndose en cuenta que:

La participación se comprende de una manera diversa al interior de una organización y para entender su funcionamiento es necesario dar cuenta de las construcciones culturales que se establecen en los diferentes espacios de relación de la organización, de tal manera que estos procesos

no deben ser entendidos de una manera generalizada sino a través de la comprensión de sus particularidades, para lograr rescatar la plurivocalidad existente en la organización. (Huerta Hernández, 2005, p. 119)

En definitiva, la participación de los trabajadores en estos eventos responde a la construcción cultural de la organización que se desarrolla dentro de la institución laboral, por lo tanto, la disposición de estas fiestas y/o eventos son parte de esa cultura organizacional y la función que podría cumplir puede ser variada y particularizada porque los que participan en ella no necesariamente van con un único fin. Por otro lado, puede responder a una socialización informal en la que se transmite y se refuerza la cultura organizacional que posee la institución (Dino de Navarro, 2011), además de ser una forma informal de desestresar a los trabajadores y ofrecerles un momento de distracción (Reymer Reinoso y Velazco Muñoz, 2006).



Figura 10. Trato igualitario para todos los trabajadores.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Como se aprecia en la figura 10, el 28% de los trabajadores afirman que a veces tienen un trato igualitario con los demás trabajadores de su institución, el 20% afirma que siempre hay un trato igualitario con sus compañeros, mientras que el 16% de trabajadores refirieron que casi nunca tratan igualitariamente a los demás trabajadores, el mismo resultado se obtuvo con los que afirmaron que nunca lo practican; el 12%, mencionaron que frecuentemente practicaban un trato igualitario con sus compañeros de trabajo y el 8% prefirieron no opinar.

Estos resultados permitirían inferir que los trabajadores del Archivo Regional de Puno mantienen una actitud ambivalente en cuanto al trato igualitario. Empezando desde la cabeza del archivo regional, que vendría a ser el director, seguido por los compañeros de trabajo y terminando por el personal de servicio. Entonces, esta actitud podría ser considerada como una clara división de los trabajadores del Archivo Regional en grupos de rivalidad, de aquellos que son más cercanos a la autoridad y los que siempre están en desacuerdo con las acciones que realiza el jefe; por su mal desempeño como director y las malas acciones realizadas tanto dentro como fuera de la institución, división que también tendría su base en un grupo políticos que existe en ella. Esta división clara que se da entre trabajadores hace que se disminuya la fuerza de voluntad para seguir trabajando por el bien de la institución, al no existir un trato igualitario tanto entre compañeros y del jefe hacia sus trabajadores generaría un déficit en lo que se refiere al desempeño laboral la cual llevaría a una mala cultura organizacional.



Figura 11. Liderazgo del director de la institución.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

El trato igualitario es importante al igual que el liderazgo del director de la institución. En la figura 11 se puede observar que el 44% refieren que a veces la manera de dirigir del director en su institución es adecuada, el 16% refiere que siempre es adecuada, el mismo porcentaje menciona que frecuentemente es adecuada, mientras que el 12% afirmaron que nunca es adecuada, de igual forma, el 12% prefirieron no opinar al respecto. Lo interesante aquí, es que ninguno de los trabajadores marcó la alternativa: casi nunca.

Los resultados anteriores nos muestran una diversidad de percepciones en cuanto a la manera de dirigir del director de la institución, aunque la mayoría de ellos piensan que a veces es adecuada. Considerando que un líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica (Stilman, 2001); se puede aseverar que la forma de dirigir del director del Archivo Regional de Puno es considerada moderadamente adecuada ya que esto influenciaría negativamente en algunos aspectos como la relación en el desempeño laboral de los trabajadores que se encuentran bajo su liderazgo, lo cual dificultaría que

los objetivos propuestos por esta institución no sean considerados en cuenta por los trabajadores y no permitiría que esta institución se organice ni actúe como una unidad.

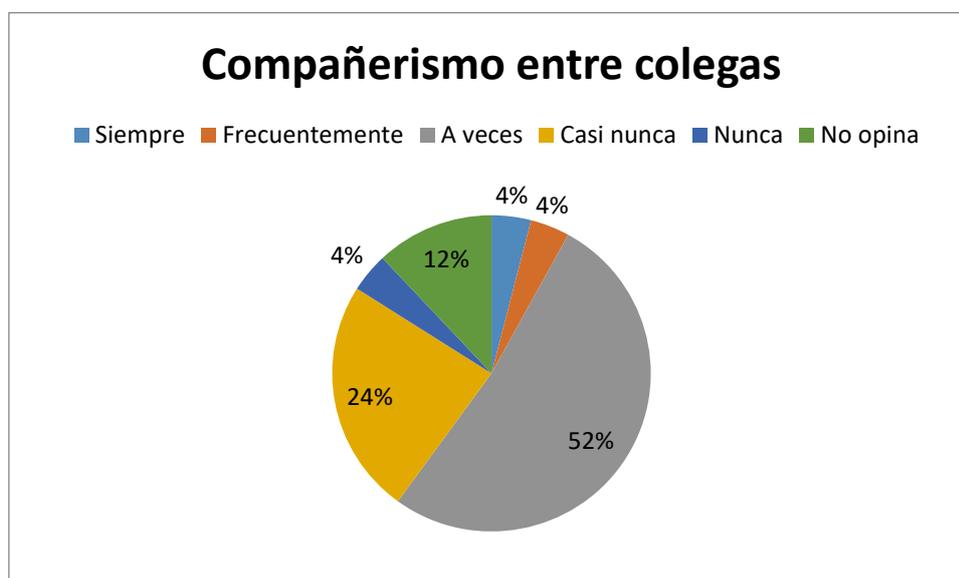


Figura 12. Compañerismo entre colegas.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Al no existir un buen liderazgo en el director, los trabajadores tampoco tendrían un buen compañerismo unos con otros. Observando la figura 12, se aprecia que el 52% de los trabajadores afirman que a veces hay compañerismo entre trabajadores, el 24% refiere que casi nunca lo hay, el 12% prefirieron no opinar, mientras que el 4% refirieron que siempre existe compañerismo, y el mismo porcentaje se obtuvo para los que alegaron que frecuentemente y nunca existe un compañerismo.

Como se puede apreciar, la mitad de los trabajadores de la institución investigada perciben que solo a veces existe compañerismo entre colegas, resultado que llama la atención, porque al no existir buena confianza entre trabajadores tampoco existiría una buena comunicación entre ellos. Sin embargo, según Yáñez Gallardo, Ahumada Figueroa y Cova Solar (2006), citando a Luhmann (1996), la confianza y la desconfianza son mecanismos adecuados para manejar la complejidad y la incertidumbre, por ello se requiere de un cierto nivel de cada uno de ellos, pero ambas posibilidades pueden ser

ventajosas o perjudiciales de acuerdo a las circunstancias. Por ende, los trabajadores del Archivo Regional no necesariamente tienen que confiar plenamente en sus colegas, lo cual permitiría que se mantenga cierto equilibrio en la institución, pero, como advierten los autores citados, esta posibilidad puede ser ventajosa como perjudicial para la institución.

En suma, los resultados que se obtuvieron y se expusieron en este punto, nos permite inferir que el Archivo Regional de Puno posee una cultura organizacional débil, por que se caracteriza porque los valores centrales de la institución, no están siendo aceptados con claridad y firmeza, existe una falta de comunicación, diálogo que debería de realizarse constantemente por iniciativa del director, para que no se generen malos entendimientos, entre estos grupos de compañeros, malos modos de pensar y malas conductas, lo cual estaría generando malos ambientes de trabajo con estos miramientos que se dan entre las distintas áreas de trabajo, teniendo en cuenta que en el archivo regional posee áreas como el de archivo histórico, el archivo intermedio y la sala de informática.

Por otra parte, la participación en fiestas o eventos es una manera informal de reafirmar y transmitir la cultura organizacional que esta institución posee, a pesar de que la manera de dirigir de su director sea considerada poco adecuada y que, también, no se difunda entre ellos un trato igualitario, lo que podría explicar que sólo a veces haya una confianza entre compañeros. Estos “deficits” mostrarían que la cultura organizacional del Archivo Regional de Puno estaría sufriendo cambios (al igual que cualquier cultura en el mundo) y este mostrarían las “debilidades” que posee la cultura organizacional de esta institución.

3.2. ESTADO ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

Con los resultados del anterior punto, se puede realizar ya una caracterización de la cultura organizacional que posee y como esta influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional de Puno, pero antes de ello, es necesario conocer cómo se encuentra el desempeño laboral dentro de esta institución.

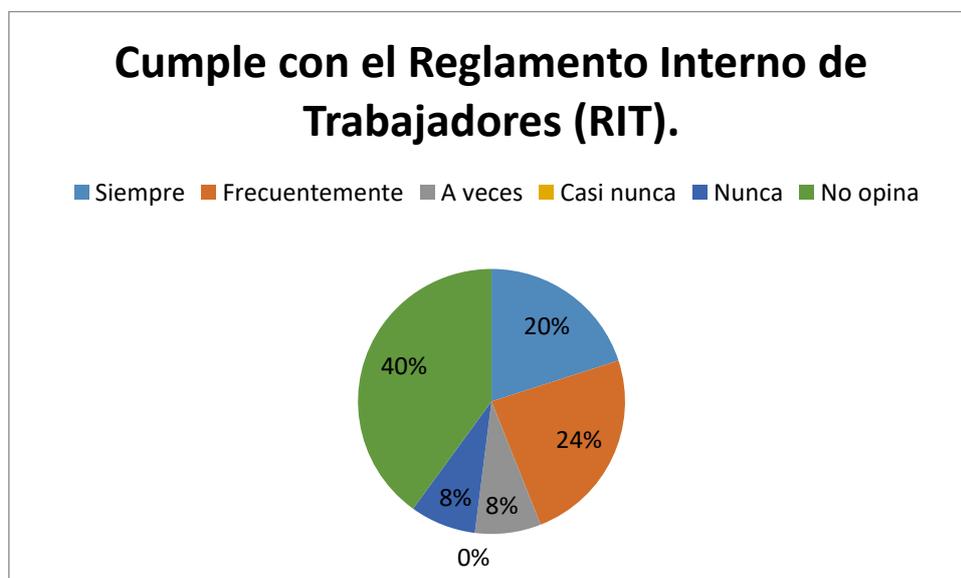


Figura 13. Cumple con el RIT.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Como se puede apreciar en la figura 13, el 40% de los trabajadores no opinaron sobre si cumplían o no con el Reglamento Interno de Trabajadores (RIT), el 24% frecuentemente cumple con el RIT, el 20% siempre lo hace, el 8% a veces lo hace y el mismo porcentaje se obtiene para los trabajadores que nunca cumplen con el RIT.

La evasión a si cumplen con el RIT, expondría la deficiencia que esta institución posee en cuanto a su organización como institución y al déficit de la socialización de la cultura organizacional que posee, ya que el RIT es parte de la cultura organizacional que esta posee, además, permite evaluar el desempeño laboral de los trabajadores. Por otra parte, una minoría frecuentemente lo hace y son pocos los que siempre lo practican, lo

que indicaría que ellos se rigen por el RIT para obtener un buen desempeño laboral y fomentar la disciplina en su trabajo. Pueden ser considerados como ejemplos antes sus compañeros y reconocidos socialmente ante ellos, para fomentar así que los demás trabajadores los tomen como ejemplo, además de ser una manera de socialización de la cultura organizacional que la institución posee.

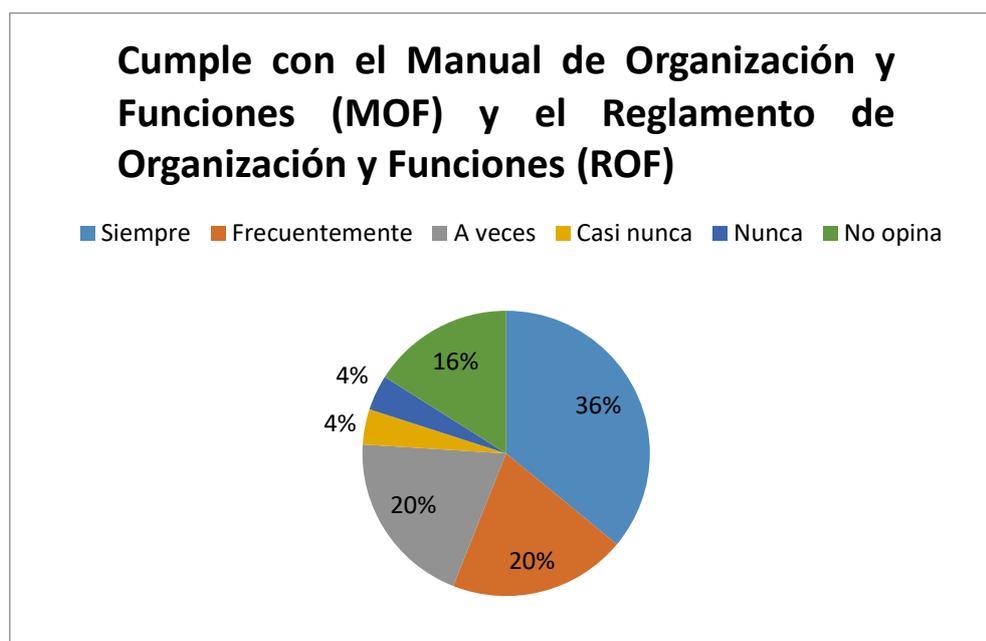


Figura 14. Cumplimiento con el MOF y el ROF.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 14, en cuanto al cumplimiento con el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), se aprecia que el 36% refiere que siempre cumplen con el MOF y ROF, el 20% frecuentemente lo hacen, el mismo porcentaje se obtiene para los trabajadores que a veces cumplen el MOF y ROF, el 16% prefiere no opinar, el 4% casi nunca lo cumplen y el mismo porcentaje se obtiene para los que nunca cumplen con el MOF y ROF.

En este caso, estos resultados se oponen a los resultados que se obtuvieron al cumplimiento del RIT, lo cual mostraría que habría una mayor disciplina con el MOF y ROF. Además, la mayoría de los trabajadores (36% y 20%) están motivados y

comprometidos en cumplir con las funciones que se especifican en el MOF y ROF. Actitudes que favorecerían en el cumplimiento de los objetivos y de las metas que se trazó el Archivo Regional de Puno y que permiten que los trabajadores desarrollen un buen desempeño laboral dentro de esta institución, pero siempre en cuando que cada quien lo haga a su manera. A pesar de ello, hay un grupo minoritario que prefirió no opinar, y otro grupo que no cumplen con el MOF y ROF, lo que expondría que hay cierta resistencia a mejorar el buen desempeño laboral dentro de la institución.

Cabe precisar que el RIT, el MOF y el ROF son parte de las políticas que esta institución posee, y que pueden revelar muchos elementos de la cultura organizacional, pues determina en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera (Dino de Navarro, 2011). Con estos instrumentos políticos estructuran y moldean sus comportamientos; de esta manera, marca su forma de ser, sus políticas, el cómo desean tratar a su gente (Armas Ortega, 2016). Asimismo, estos influyen en el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.



Figura 15. Conocimiento de los resultados a alcanzar en el trabajo.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Respecto al conocimiento de los resultados a alcanzar en el trabajo en la figura 15, se obtuvo los siguientes resultados, el 64% refiere que siempre conocen los resultados a alcanzar en el trabajo, el 24% frecuentemente lo conocen, el 8% no opina, el 4% a veces conocen los resultados a alcanzar, mientras que para el resto de alternativas (casi nunca y nunca) no se obtuvo porcentaje alguno (0%).

El conocimiento de los objetivos y metas a los que desea llegar un centro laboral son parte importante en la influencia del desempeño laboral que se desea que alcancen los trabajadores, además de generar una identidad con la organización e internalizar la cultura organizacional que la institución posee (Dino de Navarro, 2011). Asimismo, como la mayoría de los trabajadores conocen los resultados que deben de alcanzar en el trabajo, es decir los objetivos y metas anhelados por la institución, se cumple pero no en su totalidad, cabe recalcar que cada quien lo hace a la mejor manera que uno lo vea posible, se puede afirmar que son fomentados como colectivo organizacional en el logro de esos objetivos (Stilman, 2001). De ahí que dentro de la institución se difunda la misión y visión que posee esta.

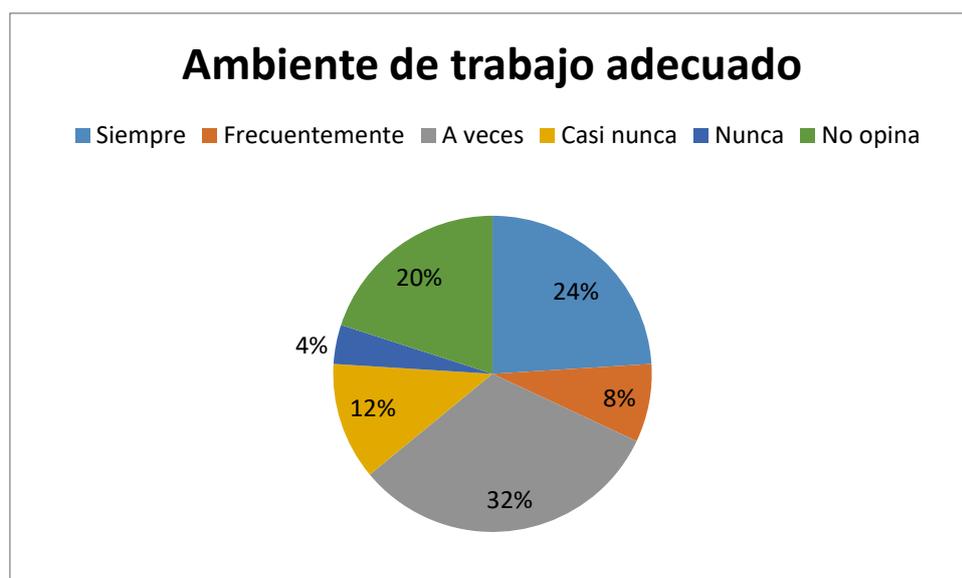


Figura 16. Ambiente de trabajo adecuado.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Dentro de una institución en el que se presione a los trabajadores a alcanzar los objetivos y metas propuestos, el ambiente adecuado influye mucho. En la figura 16, se observa que el 32% de trabajadores refiere que a veces cuentan con un buen ambiente de trabajo, mientras que el 24% siempre perciben un ambiente de trabajo, el 20% no opina al respecto, el 12% casi nunca perciben un ambiente de trabajo adecuado, el 8% afirman que frecuentemente es el adecuado y el 4% afirman que nunca tienen un ambiente de trabajo adecuado en su institución.

Con estos resultados expuestos, se expone que solo en ciertas ocasiones los trabajadores del Archivo Regional de Puno poseen un ambiente adecuado en el que puedan desenvolverse adecuadamente y así poder estar satisfechos con el trabajo que realizan a diario. Frente a ello surge un grupo que considera que no hay un ambiente adecuado en el que puedan obtener un buen desempeño laboral aquí se toma en cuenta las emociones mostradas por los miembros de la institución y que estas van en relacionadas con la motivación tanto del líder como los demás trabajadores.

Por otra parte otros factores como la salud y la infraestructura son puntos importantes para un buen ambiente de trabajo. El archivo cuenta con ambientes inadecuados que no sirven de mucho al repositorio de los documentos; son lugares húmedos y muy friolentos, estos ambientes húmedos hace que fácilmente se deterioren los documentos y los ambientes fríos causan enfermedades al personal que labora en ella, teniendo en cuenta que en los tiempos de lluvia sería donde se ven más afectados gracias a que el agua humedece las paredes generando que los documentos se humedezcan y se llegue a perder varios de ellos. Esta percepción generaría algunos inconvenientes con respecto a un buen ambiente laboral.



Figura 17. Para la mejora de los resultados del trabajo se utilizan amenazas.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Observando la figura 17, se aprecia los siguientes resultados: el 32% de los trabajadores manifiestan que nunca reciben amenazas para mejorar el resultado de su trabajo, mientras que un 28% de trabajadores afirman solo a veces son amenazados, y el 16% refiere que casi nunca reciben amenazas, y un 12% no opina al respecto, mientras que el 8% refiere que siempre utilizan amenazas para la mejora de sus resultados de trabajo, y un 4% de trabajadores afirman que frecuentemente reciben amenazas para mejorar su trabajo en la institución.

En este sentido, las amenazas no son utilizados por los gerentes y directivos de la institución para “motivar” a los trabajadores a obtener buenos resultados en su trabajo y responsabilidades, lo que demuestra que en esta institución está presente que las amenazas son intimidadores mas no motivadores. Y sólo un pequeño grupo (8% y 4%), refirieron que siempre y frecuentemente reciben amenazas, como el despido o reducción de su sueldo, las cuales pueden responder como una especie de sanción al trabajo no adecuado que están realizando o puede responder a otros fines. Sin embargo, es recomendable que se realice más recompensas para mejorar el desempeño laboral y no se

utilice amenazas (Molleapaza Mamani, 2017), ya que estos podrían disminuir el desempeño laboral de los trabajadores.

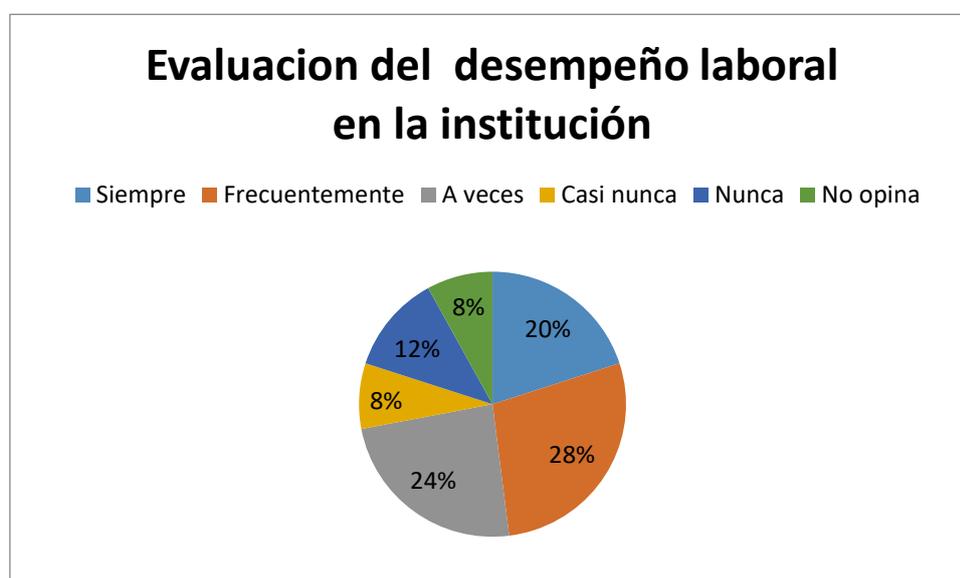


Figura 18. Evaluación del desempeño laboral de la institución.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 18 se ve que, en cuanto a la evaluación del desempeño laboral, el 28% de los trabajadores refieren que son frecuentemente evaluados en su desempeño laboral, mientras que el 24% afirman que a veces son evaluados, el 20% de trabajadores afirman que siempre son evaluados, por otro lado, el 12% nunca han sido evaluados respecto a su desempeño laboral, teniendo un porcentaje de 8% que casi nunca han sido evaluados y un porcentaje del 8% no opina.

Al parecer las evaluaciones en esta institución son frecuentes y no se realiza “siempre”, aunque algunos de los trabajadores pueden ser más evaluados que otros, lo que explicaría la diversidad de respuestas mostradas en la figura 15. Esto demostraría que las evaluaciones del desempeño laboral de los trabajadores sí está presente en el Archivo Regional de Puno. Evaluación que son muy importantes en una determinada organización, pues permite establecer una política de compensación y de promociones,

transferencias y operaciones que se basan en el desempeño de cada trabajador (Yucra Zapana, 2017).



Figura 19. Participación en capacitaciones organizadas por la institución.
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 19, notamos que, respecto a la participación de los trabajadores en las capacitaciones organizadas por la institución, un 24% siempre y frecuentemente son participes en las capacitaciones; por otro lado, el 20% sólo a veces participan, y el 12% de trabajadores manifiestan que casi nunca participan y el 8% nunca lo hace; por su parte, tenemos un déficit de participación por parte de los trabajadores con un 12%.

Con los resultados expuestos en el anterior párrafo, se puede afirmar que la participación en los trabajadores en capacitaciones es frecuente y siempre (24% y 24%), lo que demostraría que si hay interés por parte de los trabajadores en participar en esas capacitaciones que no se da en muchas oportunidades por parte del Archivo Regional de Puno, sino de da con más frecuencia por el Archivo General de la Nación sin embargo estas capacitaciones son importantes porque permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores (Quintero et al., 2006), ya que las mismas se enmarcan dentro de las evaluaciones del desempeño laboral, pues si se observa un

desempeño insuficiente la institución tendría la necesidad de capacitar nuevamente o rescatar aquel potencial que no fue aprovechado (Yucra Zapana, 2017). Asimismo, estas capacitaciones pueden ser formas de socialización y transmisión de la cultura organizacional que posee la institución a los novatos o nuevos trabajadores que se integraron recientemente (Ritter, 2008; Dino de Navarro, 2011). Pero sin embargo, no existir el apoyo ni el interés de parte del director ni de las distintas áreas de esta institución, los trabajadores optan por capacitarse de manera individual y diferenciada, esto refleja el poco interés para mejorar un buen desempeño laboral.

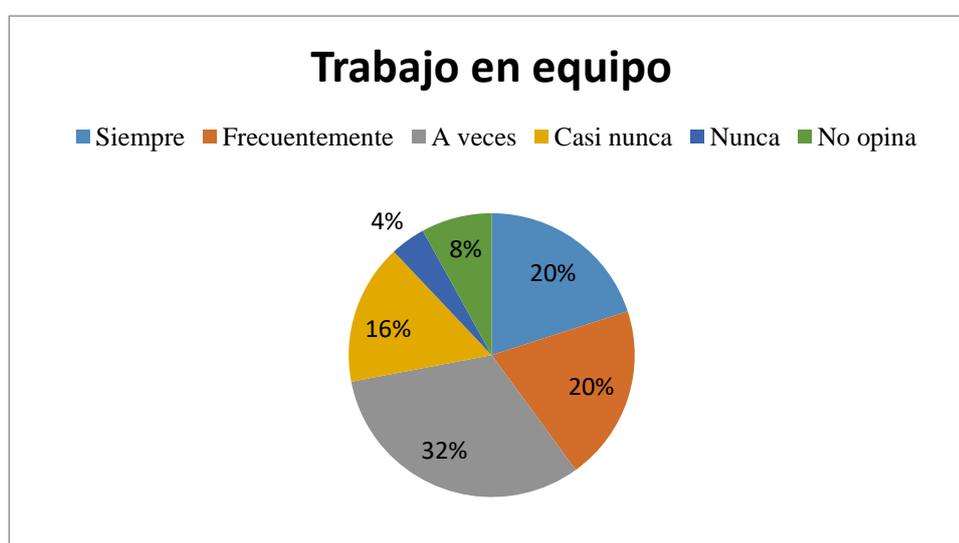


Figura 20. Trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

En la figura 20, respecto al trabajo en equipo, se puede observar que el 32% de los trabajadores de la institución a veces trabajan en equipo, mientras tanto el 20% de ellos siempre y frecuentemente trabajan en equipo, por otro lado, el 8% de los trabajadores no opinan al respecto y por último el 4% manifiesta que nunca han trabajado en equipo en la institución.

Estos resultados permiten inferir que el trabajo en equipo en esta institución no está muy bien marcado, lo que dificultaría que se tome decisiones en grupo, limitando los

puntos de vista diversos que podrían enriquecer la toma de decisiones. Y solamente un pequeño grupo de ellos refirieron que siempre y frecuentemente (20%, respectivamente) trabajan en equipo. Este pequeño grupo podría estar integrado por aquellos trabajadores que ya llevan trabajando un buen tiempo en la institución, o por los trabajadores más allegados al director pero no han logrado difundir con el resto de sus compañeros los beneficios que tiene trabajar en equipo. Por ejemplo, trabajar en equipo permite buena toma de decisiones, que el liderazgo sea compartido, que la responsabilidad sea individual y colectiva, fomenta reuniones abiertas y constantes para la resolución de problemas, discute, decide y hace el trabajo, no presiona ni exige lealtad a sus miembros, etc. (Chiavenato I. , 2009).

En definitiva, con todos los resultados expuestos se puede aseverar que el desempeño laboral que se presencia en el archivo regional es bueno, ya que la mayoría de los trabajadores cumplen con MOF y ROF, conocen las metas a alcanzar de la institución, la mayoría de los trabajadores se comunican con sus compañeros para tomar una buena decisión, las amenazas no son comunes dentro de la institución y frecuentemente son evaluados, lo que origina que la mayoría de ellos participe en las capacitaciones que ofrece el Archivo General de la Nación que sería a cuenta propia de cada trabajador. Sin embargo, la mayoría de ellos no tienen muy en cuenta el RIT y perciben que a veces su ambiente sea el adecuado para trabajar. Este último, podría ser tomado en cuenta como un cambio que requiere la institución para la resolución de conflictos dentro de esta y poder mejorar así el desempeño laboral de los trabajadores.

3.3. INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

Teniendo en cuenta todo lo menciona en los anteriores puntos, se avala que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral (Llachua Quino, 2015; Yucra Zapana, 2017). Y, que, según Chiavenato (2002), el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este caso, el Archivo Regional de Puno al poseer y transmitir una cultura organizacional débil – disfuncional en la que el director tiene que dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. Además, que establece políticas internas para influenciar en el desempeño laboral de sus trabajadores, que marcan lo permitido y lo prohibido.

Al respecto, para conocer cómo la cultura organizacional influencia en el desempeño laboral, Terán Varela y Lorenzo Irlanda (2011), consideran los siguientes indicadores para la cultura organizacional: la visión, misión, valores, comunicación, inducción personal de nuevo ingreso, ideario, eventos oficiales, documentos oficiales, relaciones formales, informales, creencias compartidas; mientras que para el desempeño laboral consideraron: funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos/metas por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto.

En este caso, solo se consideraron los siguientes indicadores para la cultura organizacional: valores, la solidaridad, las relaciones formales e informales, el trato igualitario, el ideario de la forma de dirigir del director y la identidad de los trabajadores

con su institución. En cuanto al desempeño laboral, se consideraron los siguientes indicadores: el cumplimiento del RIT, MOF y ROF (los cuales son parte de las responsabilidades y funciones de los trabajadores), la comunicación entre compañeros para la toma de decisiones, una autoevaluación del desempeño laboral, el conocimiento de los objetivos/metapas, el ambiente, las amenazas, las evaluaciones del desempeño laboral internas y el trabajo en equipo.

Considerando todos estos indicadores, que no difieren de los indicadores propuestos por Terán Varela y Lorenzo Irlanda (2011), sólo se obviaron algunos de ellos, se encontró que en el Archivo Regional de Puno su cultura organizacional origina que el desempeño laboral de sus trabajadores sea bueno y satisfactori. Esto debido a que sus trabajadores (como ya mencionó en el punto 4.3.) refieren que sí cumplen con MOF y ROF, conocen las metas a alcanzar de la institución, la mayoría de los trabajadores se comunican con sus compañeros para tomar una buena decisión, las amenazas no son comunes dentro de la institución y frecuentemente son evaluados, lo que origina que la mayoría de ellos participe en las capacitaciones. Sin embargo, la mayoría de ellos no tienen muy en cuenta el RIT, porque prefirieron no opinar al respecto, y perciben que a veces su ambiente es adecuado para trabajar. Estos dos últimos puntos, nos permitirían inferir que hay algunos aspectos que deben ser cambiados dentro de la institución como mejorar el ambiente laboral y capacitar a los trabajadores en el cumplimiento y reconocimiento del RIT. Cambios que deben de ser considerados por esta institución.

El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable. En realidad, la muerte, la

destrucción y el deterioro también son cambios. Para cambiar, una organización debe destruir lo viejo y obsoleto para sustituirlo por lo joven y nuevo. Así, el cambio puede ser funcional o disfuncional. Sin embargo, la ausencia de cambios puede ser aún más peligrosa. La obsolescencia y el deterioro de muchas organizaciones ocurren precisamente porque evitan el cambio por temor a sus consecuencias. La inercia y la obsolescencia son tan peligrosas como las modificaciones disfuncionales. No todos los cambios son iguales. (Chiavenato, 2009, p. 412)

Considerando esto, todo el desempeño laboral observado en el Archivo Regional de Puno se debe a que la cultura que ejerce, esta sobre sus trabajadores es muy influyente, lo que permite desplegar cierta presión en ellos para que cumplan con las responsabilidades y objetivos que el archivo regional se ha trazado, como la visión y misión que esta institución posee. Este tipo de cultura organizacional ejerce mayor influencia en sus miembros (Ritter, 2008). Sin embargo, a pesar que los trabajadores logran identificarse con esta institución, practican los valores que esta promueve a su interior y tiene relaciones formales e informales (fiestas y eventos) en las que reafirman y transmiten la cultura organizacional que posee; la manera de dirigir de su director es considerada poco adecuada y no se difunda entre ellos un trato igualitario, lo que podría explicar que sólo a veces haya una confianza entre compañeros.

La manera de dirigir del director de esta institución juega un papel importante al momento de organizar a sus subordinados, ya que un líder es el resultado de las necesidades de un grupo (Stilman, 2001); en este caso, la forma de dirigir de este director puede ser considerada autocrática, porque delega escasa autoridad a sus subordinados y espera que ellos cumplan sus ordenes, a veces sin que sus subordinados las discutan (Ibíd.). Debido a la forma de dirigir del líder es que la organización aún tiene algunas debilidades que corregir para que el desempeño laboral de los trabajadores sea

satisfactorio y no solamente bueno, como, por ejemplo, el cumplimiento del RIT, que es parte de las políticas internas de la cultura organizacional del Archivo Regional. Por ello, el liderazgo juega un rol importante, porque un líder maneja y dirige el capital humano, aspecto importante que se convierte en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes, Quintero, (2006).

Cuando los subordinados o trabajadores de una determinada organización se encuentran satisfechos, tendrán un mejor desempeño laboral. Esta satisfacción depende también de la cultura organizacional, puesta es médula de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros (Dino de Navarro, 2011). Por ello, el clima que genera esta determinada por la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Quintero et al., 2006). Es por eso, que en este caso, si el Archivo Regional de Puno no logra superar aquellas dificultades o debilidades, encontrados y mencionados en los puntos anteriores, no logrará que sus trabajadores desempeñen su labor satisfactoriamente.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La cultura organizacional del Archivo Regional se caracteriza porque la mayoría de sus trabajadores no practican los valores institucionales (respeto, responsabilidad, solidaridad y honestidad), ya que todos estos ven a la institución de una forma distinta y cada uno de ellos busca lograr sus objetivos por caminos distintos, por otro lado no tienen un trato igualitario con sus compañeros, ni un buen líder que los encamine a lograr los objetivos trazados generando incertidumbre en cada uno de ellos.

SEGUNDA: El desempeño laboral de los trabajadores del Archivo Regional es regular a pesar de que tienen un conocimiento del RIT, MOF y ROF y de los objetivos a alcanzar y consideran que a veces tienen un buen ambiente laboral adecuado; además que no existen amenazas y no existen capacitaciones promovidas por el director para mejorar el desempeño laboral.

TERCERA: La cultura organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral generando incertidumbre, desconocimiento de sus metas y objetivos a alcanzar, estableciendo políticas internas de lo permitido y prohibido y desplegando cierta presión sobre ellos para que cumplan con sus responsabilidades.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Al director del Archivo Regional de Puno que implemente una cultura organizacional del modelo clan, para que así de esta manera los integrantes se comprometan voluntariamente en realizar sus tareas diarias para que puedan cumplir sus metas y los objetivos trazados a nivel institucional.

SEGUNDA: Al director del Archivo Regional de Puno realice capacitaciones y talleres para que los trabajadores conozcan sus funciones y responsabilidades, y evitar las disputas entre los compañeros, creando espacios de convivencia para poder fomentar mayor participación, además de hacer hincapié de la mejora de una comunicación horizontal.

TERCERA: Al Archivo Regional de Puno que fomente una mayor participación y manejo de los problemas mediante el liderazgo participativo ya que esto mejoraría la relación entre compañeros generando una mayor responsabilidad y cooperación entre las distintas áreas de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Archivo Regional de Puno. (2014). *Plan Operativo Institucional. Unidad Orgánica o Dependencia: Archivo Regional Puno*. Puno: Autor.
- Armas Ortega, Y. M. (2016). El efecto de organizaciones con personalidades panólicas en el clima laboral. En M. (. Llanos Encalada, *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana* (págs. 109 - 126). Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc GRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2004). *La eficacia de una organización*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2da ed.)*. México: McGRAW-HILL.
- Cuno Charca, M. (2016). *Inteligencia emocional y la cultura organizacional de los docentes en la Institución Educativa Privada Andrés Avelino Cáceres Puno, 2015 (Tesis de pregrado)*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Dino de Navarro, M. C. (2011). *Cultura organizacional*. Recuperado de http://ecaths1.s3.amazonaws.com/administracionb/794226076.9.-_CULTURA_ORGANIZACIONAL%5B1%5D.pdf.
- Fernández, N., Delgado, F., & López Pérez, A. (2013). Valores éticos-morales en el contexto de la Gestión Pública. *Formación Gerencial*, 12(2), 327 - 346.

- Huerta Hernández, O. L. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*(55), 97 - 121.
- Llachua Quino, F. (2015). *Cultural organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2015 (Tesis de pregrado)*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Mamani Duran, R. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Módulo básico de Justicia de Azángaro - Puno 2014 (Tesis de pregrado)*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Mamani Duran, R. J. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el módulo básico de justicia de Azángaro - Puno 2014 (Tesis de pregrado)*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Molleapaza Mamani, J. N. (2017). *Influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los períodos 2014 -2015 (Tesis de pregrado)*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Nieva: Universidad Surcolombiana.
- Morocho Caceres, C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red N° 7 Callao (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

- Muñoz Adánez, A. (2009). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo (Tesis doctoral)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Obando Chavez, S. M. (2010). *Cultura organizacional de los empleados públicos del Gobierno Regional - Puno (Tesis de maestría)*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Ollarves Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125 - 151.
- P., R. S. (1994). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. México.
- Páez Neira, M. M. (2013). Acercamiento teórico al concepto de solidaridad. *Revista de Ciencias Sociales, Humanas y Artes*, 1(1), 42 - 50.
- Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., & Gómez Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17 - 25.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2006). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales*(9), 33 - 51.
- Reymer Reinoso, P., & Velazco Muñoz, A. (2006). *Estudio de la cultura organizacional de un empresa familiar peruana y las posibles soluciones para evitar que este sea un obstáculo al crecimiento estratégico (Tesis de pregrado)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación (1a ed.)*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

- Rivas González, E. (1997). *Observación directa e indirecta*. Obtenido de <http://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/observacion-directa-e-indirecta>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Gómez, M. I. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajato (Tesis doctoral)*. Santiago de Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Siliseo Aguilar, A. (2002). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México D.F.: Litografía Ingramex.
- Stilman, F. (2001). *Liderazgo y cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Téllez Infantes, A. (2007). *La investigación antropológica*. España: Editorial Club Universitario.
- Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96 - 110.
- Toyama, J. (2004). *Instituciones del derecho laboral*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica.
- Troya, C. (s.f.). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de https://www.academia.edu/5647805/tecnicas_e_instrumentos_de_investigación
- Valle, R. (1995). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Yáñez Gallardo, R., Ahumada Figueroa, L., & Cova Solar, F. (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 5(1), 9 - 20.

Yucra Zapana, D. (2017). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Rubí S.A. 2016 (Tesis de pregrado)*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

ANEXOS

ANEXO A. Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Lea con atención cada frase y señale con una X la respuesta que más se aproxime a su preferencia. Considerando lo siguiente:

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Datos personales:

Nombres y apellidos:

Grado de instrucción:

Estado civil: **Edad:**

Datos laborales:

Cargo que ocupa:

Tiempo que labora en la institución:

CULTURA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
1	¿Ud. se identifica con la institución?					
2	¿Practica los valores que hay en su institución?					
3	¿Practica Ud. los siguientes valores?: * Respeto * Responsabilidad * Honestidad * Solidaridad					
4	¿Participa activamente en las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados por la institución?					
5	¿Es igual el trato para todos los trabajadores?					
6	¿Considera que el director tiene un buen liderazgo?					
7	¿Existe compañerismo entre sus compañeros de trabajo?					
DESEMPEÑO LABORAL						
8	¿Ud. cumple con el RIT?					
9	¿Cumple Ud. con el MOF y el ROF?					
10	¿Conoce los resultados que debe de alcanzar en su puesto de trabajo?					
11	¿El ambiente de trabajo es el adecuado?					
12	¿Su desplazamiento por las demás oficinas es restringido?					
13	¿Para mejorar los resultados de trabajo se utilizan amenazas?					
14	¿Evalúan su desempeño laboral dentro de la institución?					
15	¿Con que frecuencia participa Ud. en las capacitaciones organizadas por su Institución?					
16	¿En la institución realizan trabajo en equipo?					

ANEXO B. Tabla de encuestados

NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PROFESIÓN	EDAD	CARGO QUE OCUPA	TIEMPO QUE LABORA
Luther Pedro Vilca Mansilla	Ing. de sistemas		38	Oficina informática y tecnología	1 año
Víctor Alejo Vegazo Vegazo	Superior no concluido	Secundaria completa	62	Técnico en archivos	32 años
Juan Manuel Chura Livisi	Superior incompleta		52	S.T.A. Servidor técnico "A"	25 años
Marcos Félix Hilasaca Yungas	Superior		60	Administrador	25 años
Emilio Jhon Ramos Huaraya	Bachiller en sistemas	Técnico en sistemas	27	Técnico en informática	2 años
Pedro Tapia Cruz	Superior	Abogado	54	Director de archivo intermedio	22 años
Amelio Ademir Fuentes Flores	Superior	Profesor	62	Director del archivo regional de Puno	3 años
Ángel Apaza Mamani	Superior	Sociólogo		Especialista en capacitación II	24 años
Sonia Rosario Sotomayor Vargas	Superior	Socióloga	62	Especialista en archivo III	30 años
Adolfo Rojas Noa	Superior		60	Técnico	30 años
Diego Yucra Mamani	Superior		58	Director encargado del archivo histórico	22 años
Vilma Ramos Huaricallo	Superior		38	Técnico en administración	6 años
William Marca Apaza	Superior	Abogado	40	Asesor legal	3 años
Nelly Chambilla Asqui	Superior completa	Abogada	32	Asistente administrativa	7 años
Julia Tapia Quispe	Superior universitaria	Economista	59	Planificadora	26 años
Tomas De Aquino Tique Quispe	Superior incompleta		63	Guardián	18 años
Martha Dunia Tapia Angles	Superior		63	Directora del programa sectorial II	24 años
Olíde Pilco Coaquira	Superior no concluido		43	Guardián	4 años
Roxana Julia Villa Ruiz	Superior		52	Supervisor	22 años
Alejandro Mamani Rodriguez	Superior	Abogado	58	Jefe de personal	30 años
Catia Aguilar Soncco	Superior	Secretaria		Secretaria de dirección	20 años

Tabla 1. *Trabajadores encuestados*

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO C. Estructura organizacional del Archivo Regional de Puno

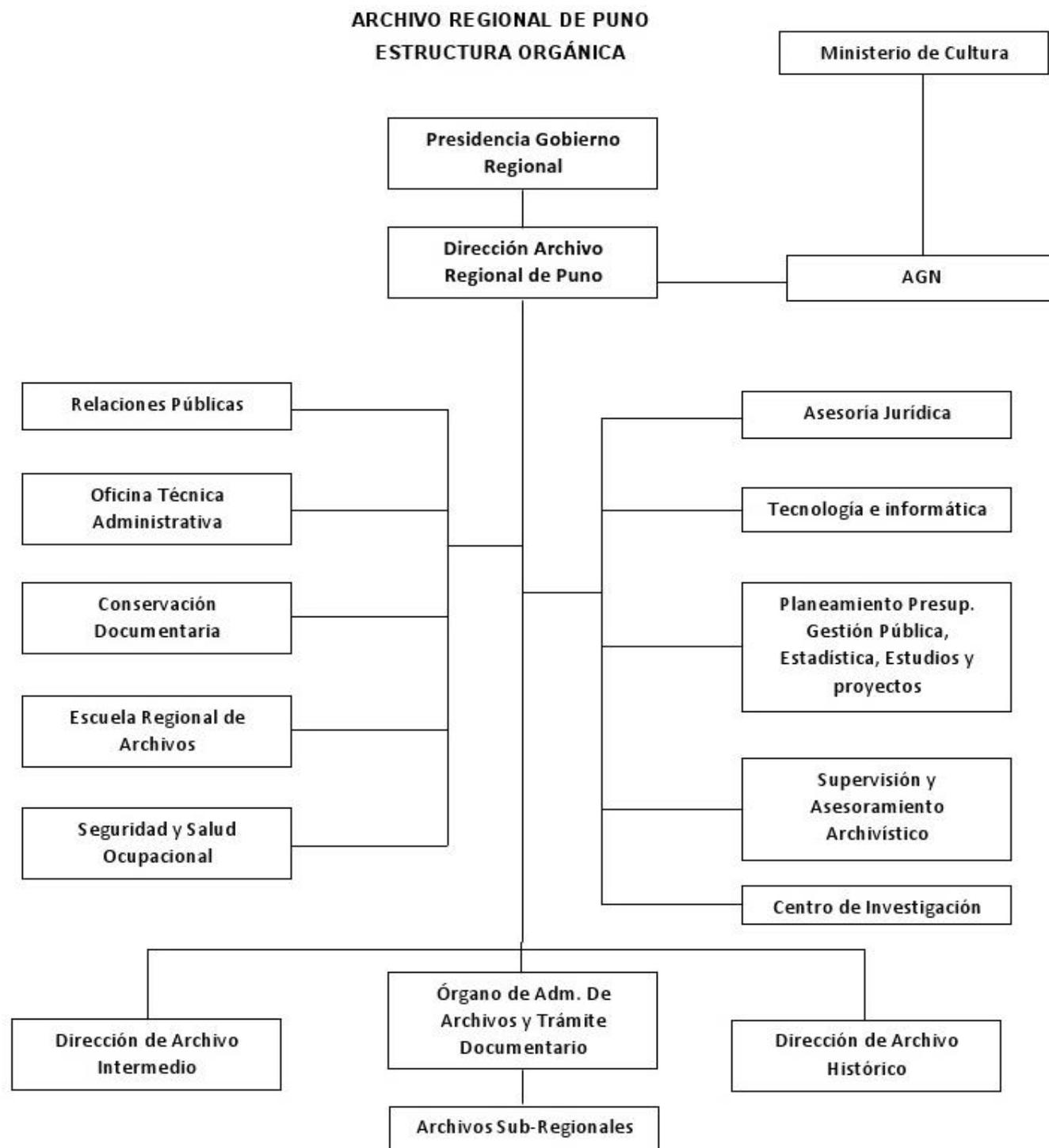


Figura 21. Estructura organizacional del Archivo Regional de Puno.
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO D. Fotografías

Todas las fotografías son de fuente propia



Figura 22. Entrevista a un funcionario de la institución

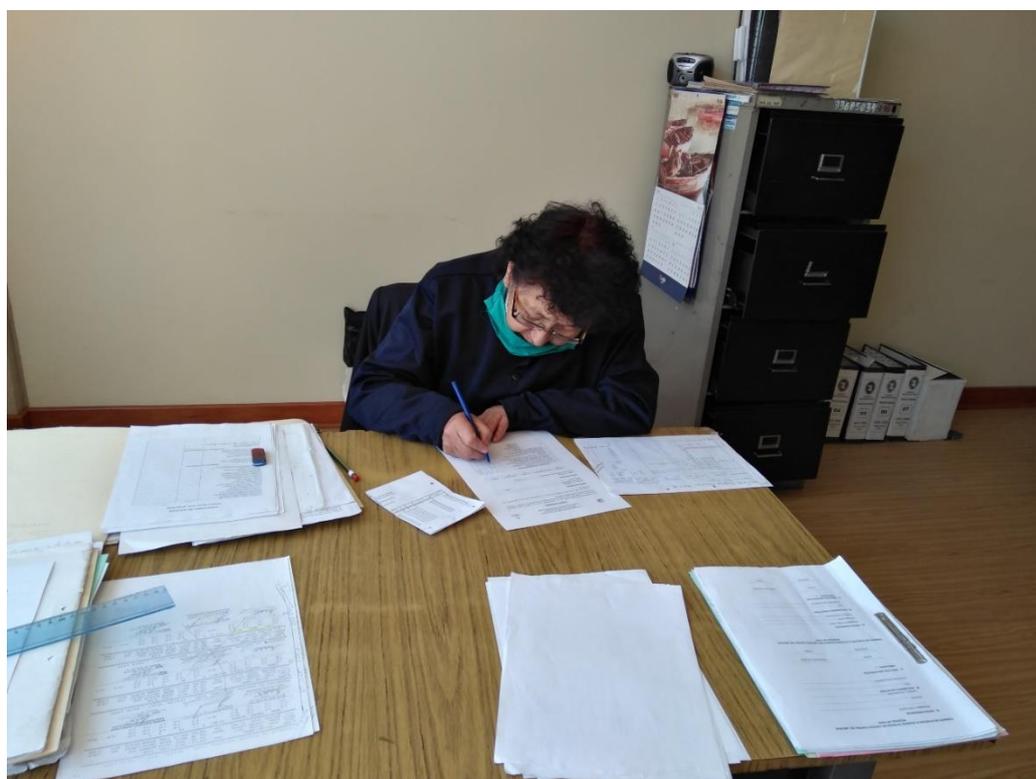


Figura 23. Trabajadora del archivo llenando la ficha de observación



Figura 24. Trabajadora de la institución llenando la ficha de observación



Figura 25. Trabajadores llenando la ficha de observación