



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA



CULTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN JULIACA

2018-2020

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. VÍCTOR RAÚL SOTOMAYOR ARAUJO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A mí amada madre doña Natalia Araujo,
quién como progenitora de mi vida, me
apoyó de manera permanente para culminar
mis estudios. Además, ha sido un ejemplo de
lucha en la vida para buscar los éxitos y
propósitos anhelados en el camino de mi
existencia.

A mi pequeño Jamil y a mi señorita Paola
que son mis hijos, ellos han estado a mi lado,
en momentos interminables de alegrías y
juegos eternos.

Y en especial a mi pareja Yovanna
Pacompia, por el incondicional y
desprendido apoyo que me ha brindado en
este trabajo de lucha y perseverancia para
alcanzar las metas.

Víctor Raúl



AGRADECIMIENTOS

- Un profundo agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, a la Facultad de Ciencias Sociales, en especial a la Escuela Profesional de Antropología con todos los docentes que guiaron mi camino durante cinco años, por compartir sus conocimientos, sus investigaciones y experiencias profesionales que me ayudaron para conseguir mis objetivos académicos. De manera particular al Dr. Juan Bautista Carpio Torres, por introducir en el ámbito académico, los conceptos sobre la cultura organizacional.
- Mi eterna gratitud a mis padres y hermanos, quienes me apoyaron en la realización del presente trabajo de investigación.
- Al mismo tiempo un profundo agradecimiento a mi asesor de tesis; Dr. Jorge Apaza Ticona, quien me orientó teórica y metodológicamente, con su amplia experiencia y ayuda para cumplir esta meta.
- De igual forma, el agradecimiento a los jurados de tesis: Presidente al M. Sc. Roberto Guillermo Ramos Castillo, al primer miembro M. Sc. Marco Antonio Saavedra Pinazo y segundo miembro M. Sc. Cesario Ticona Alanoca, quienes en todo momento realizaron el trabajo de las revisiones y correcciones correspondientes de mi investigación y sin su importante ayuda no se hubiera concretado.
- Finalmente, mi profundo agradecimiento a la Municipalidad de San Román Juliaca a todo el personal que me brindó su apoyo de una manera desinteresada y facilitaron el desarrollo del trabajo, Gracias a todos ustedes...



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNICOS	
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

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

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
	1.1.1 Pregunta general	16
	1.1.2 Preguntas específicas.....	16
1.2	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
	1.2.1 Antecedentes internacionales.....	17
	1.2.2 Antecedentes nacionales	19
	1.2.3 Antecedentes regionales.....	23
1.3	JUSTIFICACIÓN	26
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
	1.4.1 Objetivo general.....	27
	1.4.2 Objetivos específicos.....	27



1.5	MARCO TEÓRICO	27
1.5.1	Cultura	27
1.5.2	Cultura organizacional	28
1.5.3	Recursos humanos	29
1.5.4	Valores	30
1.5.5	Lenguaje organizacional	31
1.5.6	Sistema de creencias.....	31
1.5.7	Comunicación efectiva.....	31
1.5.8	Motivación laboral.....	31
1.5.9	Equipos de trabajo	32
1.6	MARCO CONCEPTUAL	32
1.6.1	Hábitos	32
1.6.2	Respeto	33
1.6.3	Actitudes	33
1.6.4	Tolerancia.....	34
1.6.5	Cualidades.....	34
1.6.6	Comportamiento organizacional.....	35
1.6.7	Identidad organizacional	35
1.6.8	Comunicación asertiva	35
1.6.9	Educación.....	36
1.6.10	Interacción social.....	36
1.6.11	Estilos de vida	36
1.6.12	Comunicación organizacional.....	37
1.6.13	Comunicación intrapersonal	37
1.6.14	Persistencia.....	38



1.6.15	Condiciones laborales.....	38
1.6.16	Liderazgo.....	38
1.6.17	Capacidades individuales.....	39
1.6.18	Habilidades.....	39
1.7	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	40
1.7.1	Hipótesis general	40
1.7.2	Hipótesis específicas	40
1.8	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	40
1.8.1	Población y muestra	41
1.8.2	Técnicas e instrumentos	42
1.8.3	Unidades de análisis	43

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

2.1	ASPECTOS GENERALES.....	45
2.1.1	Ubicación	45
2.1.2	Reseña histórica de la provincia de San Román Juliaca	46
2.1.3	Límites.....	47
2.1.4	Población.....	48
2.1.5	Clima	48
2.1.6	Altitud.....	49
2.1.7	Actividades económicas.....	49
2.1.8	Agricultura	50
2.1.9	Ganadería	50
2.1.10	Artesanía	51
2.1.11	Comercio	51



2.1.12	Educación.....	52
2.2	MUNICIPIO DE SAN ROMÁN JULIACA	53
2.2.1	Visión	54
2.2.2	Misión.....	54
2.2.3	Disposiciones generales	54

CAPÍTULO III

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

3.1	EFFECTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	57
3.2	NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO	64
3.3	RASGOS CULTURALES QUE CONFIGURAN LA IDENTIDAD PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL MUNICIPIO PROVINCIAL.....	73
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES.....	85
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
	ANEXOS	94

Área : Cultura, Sociedad y Medio Ambiente

Tema : Cultura Organizacional

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 31 de mayo del 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación de la provincia de San Román Juliaca.....	45
Figura 2. Ubicación satelital de la provincia de San Román Juliaca.....	46
Figura 3. Mapa de la provincia de San Román Juliaca-Limites	47
Figura 4. Fachada de la Municipalidad Provincial de San Román.....	53
Figura 5. Organigrama Estructural –Municipio de San Román –Juliaca.....	55
Figura 6. Organigrama Estructural –Municipio de San Román –Juliaca.....	55
Figura 7. Organigrama Estructural –Municipio de San Román –Juliaca.....	56
Figura 8. Organización en la Municipalidad.....	66
Figura 9. Organización institucional.	74
Figura 10. Participación de la mujer en la Municipalidad	80



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Género, cantidad y edad de los informantes.....	42
Tabla 2. Técnicas e instrumentos.....	42
Tabla 3. Cultura organizacional.....	57
Tabla 4. Lenguaje organizacional.....	59
Tabla 5. Desempeño de trabajo y supervisión.....	61
Tabla 6. Oportunidad de crecer dentro de la Institución.....	62
Tabla 7. Eficiencia y desempeño.....	63
Tabla 8. Funcionamiento del reglamento interno.....	65
Tabla 9. Relaciones interpersonales.....	66
Tabla 10. Desempeño y cumplimiento de metas.....	67
Tabla 11. Reconocimiento en el trabajo.....	69
Tabla 12. Relación laboral.....	70
Tabla 13. Carrera profesional y crecimiento personal.....	72
Tabla 14. Importancia de los valores.....	74
Tabla 15. Valores en la organización.....	76
Tabla 16. Influencias de creencias.....	78
Tabla 17. Recurso humanos.....	79
Tabla 18. Relaciones humanas.....	81
Tabla 19. Incentivo de desempeño laboral.....	82



ÍNDICE DE ACRÓNICOS

- CAP** : Cuadro para Asignación de Personal
- CM** : Concejo Municipal
- GDS** : Gerencia de Desarrollo Social
- PEI** : Plan Estratégico Institucional
- MOF** : Manual de Organización y Funciones
- POI** : Plan Operativo Institucional
- RIT** : Reglamento Interno de Trabajo
- ROF** : Reglamento de Organización y Funciones.
- RRHH:** Recursos Humanos



RESUMEN

La presente investigación titulada: Cultura organizacional y recursos humanos en la gestión de la Municipalidad de San Román-Juliaca 2018-2020, elucida sobre el entorno laboral de la cultura organizacional con los recursos humanos, mostrando aspectos importantes de los diversos patrones culturales de los integrantes, en donde muchas veces la labor que realizan se torna problemática, por la falta de una cultura global, respondiendo a un trabajo común y en conjunto para la obtención de metas. El objetivo general es identificar la influencia de la cultura organizacional y los recursos humanos en la gestión de la Municipalidad de San Román Juliaca. El método es mixto; predomina lo cuantitativo y complementa lo cualitativo. Así, la información obtenida y generada responde a las preguntas planteadas en el problema de investigación. Como resultado se observa que los trabajadores en el espacio laboral, continuamente interactúan con las reglas, normas y reglamentos de la institución, a fin de cumplirlas obligatoriamente, aun cuando aparecen en escena los comportamientos individuales, creencias, hábitos y costumbres de cada trabajador. También es sustancial la comunicación personal e intrapersonal. Estas nociones de la cultura organizacional ayudarán a mejorar el desempeño laboral en cada área de la Municipalidad.

Palabras claves: Cultura organizacional, lenguaje organizacional, recursos humanos, sistema de creencias, valores.



ABSTRACT

This research entitled: Organizational culture and human resources in the management of the Municipality of San Román-Juliaca 2018-2020, elucidated on the work environment of organizational culture with human resources, shows aspects of diverse cultural patterns of the members, in where many times the work they perform becomes problematic, due to the lack of a global culture, responding to a common and joint work to obtain goals. The general objective is to identify the influence of the organizational culture and human resources in the management of the Municipality of San Román Juliaca. The method is mixed; the quantitative predominates and complements the qualitative, the information obtained and generated responds to the questions posed in the research problem. The result of research is that workers in the workplace continually interact with their rules, norms and regulations of which they have obligations to comply with them, to all this is added individual behaviors, beliefs, habits and customs. Personal and intrapersonal communication is also substantial. These notions of the organizational culture will help improve job performance in each area of the Municipality.

Keywords: Organizational culture, organizational language, human resources, belief system, values.



INTRODUCCIÓN

Los grupos humanos dedicados a una determinada actividad dentro de un espacio de trabajo, continuamente interactúan con sus reglas, normas y reglamentos, comportamientos, hábitos, creencias y costumbres, en una surte de subculturas, dentro de una organización que conforma una verdadera cultura. Sin pensarlo, el grupo o masa de trabajadores ignoraran esta condición. A esto llamaremos cultura organizacional en “proceso”, dado que la organización debe enfrentar retos para poder sobrevivir en este tiempo de alta competitividad. Como manda la regla, las instituciones del Estado aún están atadas al pasado, es decir, tardan en demasía para cambiar y encontrar el camino de la excelencia. Lo demás es parte de la acción anodina que corroe las instituciones, por su configuración antropológica: esquemas organizativos verticales, población laboral tradicional, técnico burocrático en lo esencial y líderes devorados por las políticas coyunturales de corto plazo. Si bien las metas las fija la ley de municipalidades, cada cuatro años la municipalidad debe rehacer sus planes a fin de complacer a sus electores, no a los ciudadanos en general, hecho que marca el fracaso de las instituciones y así se espera otros cuatro años que, ya resulta un eterno cansancio.

Sí esta es la rutina, qué se puede esperar de la o con la cultura organizacional. Yo diría todo, pues ésta es un instrumento para cambiar, es un modelo a seguir en cada situación. Y cada institución municipal es diferente, compleja y complicada. Es lo que encontramos en la Municipalidad de Juliaca. Ahora, las gerencias y jefaturas están direccionadas sobre la base de una formación cultural y profesional que tienen como objetivo cumplir metas, con patrones culturales que difieren del que está al frente de una determinada responsabilidad buscando motivar el desempeño laboral, identificando hábitos, costumbres y creencias en el personal a cargo. La cultura que cada una muestre



de acuerdo al proceso adquirido condicionará el buen desempeño en el área asignado como en la cultura organizacional de la Municipalidad de San Román Juliaca. Por lo tanto, considero que la presente investigación denominada cultura organizacional y recursos humanos en la gestión Municipal de San Román Juliaca 2018-2020, está enmarcada en el entorno social de la dinamicidad de la institución municipal, son aspectos de cultura y comportamientos adquiridos para la inserción dentro de un grupo social que tiene interacción dentro de la institución y la población.

Esta tesis está dividida en tres capítulos: primer capítulo, trata sobre el planteamiento del problema, los antecedentes, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos sirven de base en esta investigación, el marco teórico, las hipótesis y metodología de investigación. En el segundo capítulo, se caracteriza el área de investigación, haciendo referencia a la ubicación, historia, la naturaleza, las funciones, estructura orgánica y la visión y misión de la Municipalidad de San Román Juliaca. Finalmente, 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. Para concluir, se dan a conocer las conclusiones, 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 en un entorno social, está enmarcado dentro de procesos de cambios sucesivos y compartidos por los miembros de una comunidad, institución y organización, que con lleva a un trabajo en equipo dentro de una organización social y tiene relevancia en conseguir objetivos comunes, adecuados a comportamientos, hábitos, valores, creencias y patrones culturales que son construidos y generados en cada espacio social del individuo.

La diversidad de culturas dentro de la sociedad y en particular en el contexto mundial, hace que las empresas privadas, organizaciones sociales e instituciones establezcan metas y objetivos en función de una cultura organizacional, teniendo en cuenta la diferencia de hábitos y comportamientos que tienen los miembros de cada organización, Para Huselid (2011) el impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influye no solo en la percepción moral de los individuos y empleados, sino en el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional sino también en los resultados financieros. También, debe señalarse que el recurso humano dentro de toda organización es fundamental e imprescindible, en el desempeño y relación laboral como el aporte al cumplimiento del éxito de la institución, muchas empresas están convencidas de impactar en la vida de los trabajadores, por lo que centran su atención en mejorar la vida empresarial y el de sus integrantes. Dentro de nuestra sociedad y en particular en la



Región de Puno, existe diversidad de instituciones privadas y públicas que realizan trabajos en favor de la población, para conseguir metas a mediano y largo plazo, por eso es fundamental el trabajo en equipo, como la construcción de una cultura organizacional acorde a las realidades de cada cultura. Por lo tanto el trabajo que se realiza en la Municipalidad Provincial de “San Román-Juliaca” con respecto a la estructura de trabajo tiene falencias y problemas que implica diversos aspectos de interacción social y el fortalecimiento de una cultura orgánica, encontrando siempre disposición a disputas internas y liderazgos, donde los objetivos organizacionales deberían de primar sobre intereses individuales, como falta de compromiso institucional e incompatibilidad de personalidades en el centro laboral, que incide en el desarrollo normal del trabajo.

En ese entender para contribuir a la presente investigación, se formuló las siguientes interrogantes:

1.1.1 Pregunta general

¿De qué manera influye la cultura organizacional y los recursos humanos en la gestión de la Municipalidad de San Román-Juliaca 2018-2020?

1.1.2 Preguntas específicas

- ¿De qué manera afecta la cultura organizacional y el desempeño laboral en la gestión de la Municipalidad de San Román-Juliaca 2018-2020?
- ¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional para alcanzar el mejoramiento continuo en la gestión municipal de San Román-Juliaca 2018-2020?
- ¿Cuáles son los rasgos culturales que configuran la identidad productiva de los recursos humanos de la gestión de la Municipalidad de San Román-Juliaca 2018-2020?



1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Antecedentes internacionales

Según, Hernández *et al.* (2003) en su investigación: Cultura organizacional y bienestar laboral, busca establecer las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Parte de considerar que la gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; uno de éstos lo constituyen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, por cuanto está relacionado con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional. Se plantea, además, que si se pretende trascender programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que trabajan, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. Mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo en el que se realizaron 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas, se trató de contrastar la mencionada relación. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que existía asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

De acuerdo a Guevara (2018) la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí Ecuador, las organizaciones como entes dinámicos de la sociedad, se constituyen en la primera opción de las investigaciones que, en diferente orden, orientan las acciones del ser humano en su cometido por contribuir, desde este espacio, al conocimiento y solución de la problemática social cuya meta es alcanzar el beneficio colectivo. Las empresas no pueden solas salir adelante, necesitan la intervención de seres humanos que analicen, actúen y



sean proactivos en su trabajo para conseguir resultados, pero estas personas ingresan con una carga cultural propia, que no siempre se puede ajustar a la institucional, por lo que se considera que la cultura organizacional presente en su lugar de trabajo debe ser aprendida por ellos, asimilada y puesta en práctica, siendo precisamente los directivos quienes tienen que lograr aquello. En esta investigación, cuyo objetivo es determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún en la provincia de Manabí-Ecuador, se recopiló información de ocho empresas del sector productivo de mayor influencia económica, como son los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó. En la misma se aplicó el sistema de encuestas al personal de mandos medios, administrativos y trabajadores, en donde se consideró ocho entrevistas a los gerentes y 314 encuestados y, mediante la utilización del software SPSS así como E-view se realizó el análisis de los datos que posibilitaron determinar que existe relación entre las dos variables estudiadas. Los resultados obtenidos han ratificado la relación entre las variables, a través de sus dimensiones; trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial como dimensiones de la cultura y las dimensiones del desempeño que son: eficiencia, rotación y recompensas, satisfacción y productividad. Como aporte práctico de la investigación se presenta una propuesta de evaluación del desempeño para este sector, cuya ejecución es de forma permanente y de fácil manejo, la que por sus características ocasionará un nivel mínimo de gastos en su implementación, pero contribuirá de manera significativa a mejorar los resultados de las empresas.

La cultura organizacional en instituciones mediáticas: estudio de caso del periódico guerrillero de Pinar del Río, Cuba. Los resultados revelan la existencia en la institución de una cultura fuerte orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos, con resistencia al cambio, y en la que prevalecen, como valores compartidos, la



profesionalidad, la responsabilidad, la disciplina y la solidaridad, a pesar de que existen dificultades en los canales de comunicación y se adolece de una figura líder (Canal *et al.*, 2018).

Según el trabajo de Serrate (2014) se presenta un procedimiento metodológico para evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. La base conceptual y los procesos de apoyo que facilitaron el desarrollo del mismo emergieron del análisis teórico metodológico de diferentes modelos reflejados en la literatura científica y de la experiencia práctica en organizaciones de la provincia de Matanzas. Fueron utilizados métodos cualitativos y cuantitativos en los marcos de un estudio longitudinal lo cual permitió constatar los cambios en las variables analizadas. Los resultados del trabajo posibilitaron identificar los aspectos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal y el diseño de las estrategias de mejoras a partir de un programa de intervención. La herramienta diseñada es factible de aplicar en todas las organizaciones que potencien el trabajo en equipo como un valor distintivo de su cultura organizacional.

1.2.2 Antecedentes nacionales

Según Omar (2019) la investigación tiene como objetivo describir la situación de la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC. Con este fin, se recolectó información teórica y empírica, para determinar las características de estas dos variables correspondientes al personal de la sede central de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca y Agencia Agraria Cajamarca. Se identificó como unidad de análisis a 94 colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca. Mediante el uso de instrumentos para análisis estadístico como IBM SPSS Statistics 24 y Microsoft Excel, a un nivel de



confiabilidad del 95% se demostró que la variable cultura organizacional no es caracterizada por el “conocimiento institucional, comunicación e información, participación, prestigio, facilidades para el trabajo y estilo de dirección”; y, la Gestión de Recursos Humanos no se caracteriza por la “selección de personal, evaluación, promoción y desarrollo, retribución y estimulación, estabilidad laboral y salud en el trabajo”. Para el recojo de información al grupo de estudio se aplicó una encuesta (específicamente en base a la escala de Likert e indicadores de las dos variables), teniendo en consideración la validación y confiabilidad, con lo cual se determinó que la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC son deficientes. Cabe señalar que el haber trabajado por doce años en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca le permitió tener facilidades para la realización de la presente investigación, ya que el personal mayormente es nombrado y la amistad adquirida facilita la obtención de información real y poder determinar cómo son las dos variables en estudio.

Para Bardales (2016) la presente tesis describe y analiza desde una perspectiva antropológica y subjetiva el funcionamiento de un Centro Educativo Básico Alternativo (CEBA) de jóvenes y adultos de la nocturna, develando la teoría subjetiva construida por los actores educativos en base a sus representaciones, imaginarios, prácticas, interacciones y acuerdos establecidos que forman parte de la llamada cultura organizacional del CEBA, que se distancia del sistema establecido normativamente. La tesis revisada, asume una posición teórica concordante con el interaccionismo simbólico de Blumer (1969) que señala al sujeto como dinámico en su entorno, que da significado a sus prácticas, y sobre ellas actúa; así como, con la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) quienes señalan una visión constructivista de la realidad producto de las interacciones entre los individuos con su entorno; es decir, ven al individuo como agente



de cambio, que produce acomodaciones y adaptaciones de la realidad educativa frente al sistema normado; con la teoría crítica de Giroux; la propuesta de Gray, quien propugna y defiende que la teoría de las organizaciones debe construirse desde la subjetividad de los individuos, que no se basa en lo que deben hacer los individuos, sino en lo que realmente hacen; y finalmente, con la propuesta de Weick, y su libre convivencia organizacional. Por ello, se enfatizó la metodología cualitativa que recogió información de fuentes primarias, como los actores educativos; y de información secundaria, como documentos relacionados y estadísticas que permitió enriquecer el análisis de lo encontrado. Las técnicas cualitativas fueron: la entrevista a profundidad y la observación participante para la información primaria; y la revisión documental para la información secundaria. Los resultados muestran que en el funcionamiento del CEBA, existe un papel activo de parte de los actores educativos jóvenes y adultos de la EBAJA en el contexto micro educativo en interacción con lo normado-establecido, que a pesar de ser defendido por las autoridades pedagógicas, finalmente, en la realidad estas normas son redefinidas sobre las necesidades de los actores mediante una serie de estrategias individuales y colectivas que dan sentido y legitimidad al funcionamiento del CEBA. La institución de la EBAJA cobra sentido y opera en la base a acuerdos de convivencia entre los actores, que se manifiestan en pactos informales establecidos en dos sentidos, uno pragmático y otro comprometido.

Zavaleta (2017) plantea la necesidad de conocer las resistencias al cambio de la cultura organizacional que presenta en una asociación de recolectores de residuos sólidos al pasar de un contexto informal a uno formal. La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de la Asociación de Recicladores Señor de los Milagros de Miraflores en su participación del Programa Pro Reciclador. El programa, tiene como objetivo el implementar un modelo integral e inclusivo de gestión de residuos sólidos en



donde las asociaciones de recicladores y los municipios trabajen conjuntamente. En primer lugar, la presente investigación analiza la informalidad a través de los planteamientos de diversos autores así como las políticas de inclusión de recicladores que llevaron a la creación del programa Pro-reciclador. En segundo lugar, se utiliza el Modelo de las 7's de McKinsey para explorar la situación anterior y actual de la formalización de la Asociación de Recicladores Señor de los Milagros. En tercer lugar, se identifican las resistencias en función a las variables identificadas en el proceso del estudio. Finalmente, para el análisis de las resistencias al cambio, y como base del estudio, se utilizan las dos primeras etapas del modelo de cambio de la metodología de Kurt Lewin. Como resultado de este estudio, se elaboran conclusiones y recomendaciones con el objetivo de hacer más efectiva la transición hacia la formalidad en el marco del programa Pro Reciclador.

Según Olmedo (2018) la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional y el clima laboral de la Institución Educativa Particular Latinoamericano del distrito de Paucarpata, Arequipa – 2018. Esta es una investigación correlacional - aplicada no experimental, la población es de tipo censal y está conformada por 60 docentes. Los instrumentos son los cuestionarios para la variable 1: el cuestionario para evaluar cultura organizacional y variable 2: Escala de Clima Laboral CL-SPC. Finalmente tenemos que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral, lo cual aceptamos la hipótesis de investigación, por lo tanto podemos afirmar que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y clima laboral de la Institución Educativa Particular Latinoamericano del distrito de Paucarpata, Arequipa – 2018. El nivel de confiabilidad que se tienen en nuestros datos obtenidos reflejado en la Tabla 11. Muestra las variables tiene una



correlación positiva alta de 0.798. Esto es una fiabilidad buena, lo cual nos da un nivel de confiabilidad apropiado.

1.2.3 Antecedentes regionales

Según Jimenez (2018) la tesis: Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2018-Chucuito -Puno. Tuvo como objetivo general: Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral. La hipótesis general planteada es que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral. En la metodología se utilizó el método hipotético deductivo bajo el paradigma cuantitativo con un diseño no experimental, tipo investigación explicativo; para la recolección de información se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento utilizado cuestionario. Y la muestra estudiada fue la totalidad de la población que representa 32 trabajadores administrativos. Para el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS. Se obtuvo el resultado de esta investigación un alto nivel de significancia entre variables cultura organizacional y el desempeño en donde indican que el 43,8% los jefes de área mantienen un estilo de liderazgo organizacional autoritario deficiente, puesto que la toma de decisiones y la dirigencia realizan los jefes de área, sin consideración al equipo de trabajo. Estas situaciones influye en su productividad laboral de los trabajadores administrativos es calificado como deficiente. Así mismo, el 50% entre los asistentes y los jefes de área mantienen un ambiente desagradable, debido a la comunicación y el trato que expresan algunos jefes de áreas son inapropiado hacia los asistentes como las indiferencias, gritos, riñas y otros. Estas situaciones influye en su desarrollo de trabajo en equipo de los trabajadores administrativos es calificado como deficiente. Y el 53.1% la relacionan con sus compañeros de otras oficinas es desagradable porque algunos trabajadores que son



simpatizantes del partido muestran expresiones descortés que influye al desarrollo de trabajo en equipo es calificado como deficiente.

Para Chipana & Condori (2019) 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 débil 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 cumplidos 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 Reglamento Interno de Trabajadores (RIT).



Según Ccallo (2018) su investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao Ilave - 2017 – 2018; como hipótesis se planteó: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral, ya que existe una proporción positiva y su valor es inferior a 0.005. La metodología utilizada es el método hipotético-deductivo correspondiente al paradigma cuantitativo el cual se basa en el enfoque positivista en la medida que se buscó la contrastación de la hipótesis mediante datos numéricos. La población de estudio es 189 trabajadores de la municipalidad entre nombrados, reposición judicial y contratados, del cual se tuvo como muestra a 92 trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta que permitió recoger los datos, y después de un análisis riguroso a través del paquete estadístico SPSS, se concluye que el 60.9% de los trabajadores manifiesta que el clima organizacional se trabaja de manera habitual, desempeñándose eficientemente dentro de la Municipalidad. De acuerdo al coeficiente de Pearson existe una correlación entre el clima organizacional y desempeño laboral, siendo el factor de correspondencia (0.893**) que significa una correlación positiva y significativa, es decir que, a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial El Collao – Ilave.

Para Torres & Pari (2017) su trabajo de investigación tiene por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las municipalidades distritales y cuyo ámbito de investigación ha sido la provincia de Puno. Es un estudio de tipo cuantitativo de nivel relacional (correlación), según su diseño es observacional, prospectivo, transversal y analítico. La población de estudio constituye 14 municipalidades distritales y para efectos de recojo de datos para la variable cultura organizacional se ha utilizado una muestra representativa y tamaño muestral por estrato. Para la recolección de datos se ha utilizado el instrumento de evaluación de cultura



organizacional (OCAI) basado en el marco de los valores en competencia y revisión documental para la variable eficacia del gasto público. De acuerdo con los objetivos operacionales del estudio se determina dos aspectos en la investigación: primero, la cultura organizacional predominante en las municipalidades distritales de la provincia de Puno es la cultura del Clan; es decir, que las municipalidades se caracterizan por ser lugares muy personales, son como una gran familia y que las personas comparten mucho entre ellos. Segundo, el indicador de eficacia del gasto promedio del primer semestre del año fiscal 2017 de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, es igual o menor al indicador promedio (36.73) de las municipalidades distritales de la Región. Finalmente, el estudio determina que existe una correlación estadísticamente significativa entre la variable cultura organizacional y eficacia del gasto público en municipalidades distritales. De acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman está entre el rango de buena y muy buena correlación (0.60 a 1.00).

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende identificar la cultura organizacional y los recursos humanos que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio de San Román Juliaca, Así mismo, se debe mencionar que la motivación principal del estudio e investigación radica en mostrar la importancia de la interacción de los miembros de la institución edil para lograr un manejo más eficiente de las condiciones sociales al interior de la organización para el cumplimiento de metas y objetivos comunes. Desde la dinámica del concepto de cultura y el proceso de cambio en las personas, pero también desde la construcción y generación de una cultura organizacional desde los patrones individuales que cada persona tiene. Esta propuesta aplicada a la realidad de las labores cotidianas de empresas, y organizaciones sociales que buscan conseguir sus planes y objetivos propuestos, no solo con métodos de planificación y metas económicas,



si no, logrando maximizar el recurso humano desde la interiorización de los valores, creencias, costumbres y comportamientos que aporte a una cultura organizada, con difusión de formas y de trabajo más dinámicas y resultados en el desempeño laboral.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Identificar la influencia de la cultura organizacional y los recursos humanos en la gestión de la Municipalidad de San Román Juliaca 2018-2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el efecto de la cultura organizacional y el desempeño laboral en la gestión de la Municipalidad de San Román Juliaca 2018-2020.
- Analizar el nivel de la cultura organizacional para alcanzar el mejoramiento continuo en la gestión Municipal de San Román Juliaca 2018-2020.
- Identificar los rasgos culturales que configuran la identidad productiva de los recursos humanos de la gestión de la municipalidad de San Román Juliaca 2018-2020.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 Cultura

Según Garay (2009) “La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural” (p.16).



Por su parte Harris (1983) “Cultura es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). Esta definición sigue el precedente sentado por Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general” (p.54).

Según Geertz (2003) la noción de cultura denota un esquema históricamente transmitido de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas, por medio del cual los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y actitudes ante la vida. En concreto define la cultura como “un conjunto de símbolos que obra estableciendo vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres, formulando concepciones de un orden general de existencia, y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan de un realismo único” (p.73).

1.5.2 Cultura organizacional

Para Encalada (2016) la cultura organizacional es un tema que lleva mucho tiempo preocupando a los líderes de las organizaciones, ya que, por un lado, se ha querido dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones, y, por otro lado, no se ha encontrado la manera de abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, se quiera o no, la cultura siempre está presente, aun cuando no se sepa gestionarla. Para Oliver (2004) “la cultura organizacional es un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita” (p.32). Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los



individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa.

1.5.3 Recursos humanos

Sobre recursos humanos, López (2001) afirma que “los recursos humanos son considerados principalmente unidades administrativas, éstos también desempeñan un papel importante en el suministro de apoyo estratégico a los directores para cumplir con la misión de la organización (p.24). “La Administración de recursos humano como las políticas y las practicas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (Rodriguez, 2005, p. 32). Para Lablanca (2007) los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.) como desde el de su desarrollo (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, formación, etc.). Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro (o vinculado directamente) de una organización, sector o economía. También, en la administración de empresas, hace referencia a la gestión que se hace de los trabajadores dentro de una organización determinada (Morales, 2020).

Según Wayner (1997) manifiesta dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe. La



necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo (Kinicki, 2003). Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, de empleados, que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. A su vez, dentro de la administración de empresas, el concepto hace referencia a la gestión que la empresa realiza con sus trabajadores. Desde la contratación hasta el despido, es tarea del departamento de recursos humanos.

1.5.4 Valores

Considera, Hernando (1997) “desde la perspectiva de la Antropología cultural y sociológica, un sistema de valores es un conjunto de ideas y creencias propias de una sociedad que condiciona el comportamiento humano y el sistema de normas sociales” (p.19). Sustenta, Rokeach (1973) “los valores son guías y determinantes de actitudes sociales e ideológicas, por una parte, y del comportamiento social por la otra” (p.25). “Los valores son ideales que actúan al modo de causas finales esto es: son por una parte, el motor que pone en marcha nuestra acción y, a la vez la meta que queremos alcanzar, una vez puestos los medios adecuados. Por lo tanto, los valores son finalidades y no medios y, por ello, estimables en sí mismos y no con vista a alguna otra cosa” (Pascual, 1988, p. 12).



1.5.5 Lenguaje organizacional

Alcaraz (2006) “explica que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros)” (p.17)

1.5.6 Sistema de creencias

Según Luque (2019) una creencia es el estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa.

Por lo tanto, podríamos decir que un sistema de creencias sería como el manual de instrucciones personal de cada uno, en el cual se refleja los pensamientos, hipótesis, valores y objeciones acerca de cómo funciona este mundo (p.11).

1.5.7 Comunicación efectiva

Para Privacidad (2019) la comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas. (pág. 6)

Según Lablanca (2007) “la comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo,...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo” (p.59).

1.5.8 Motivación laboral

Manifiesta Robbins (2004) “la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la



satisfacción de alguna necesidad individual Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas” (p.25). Para Naranjo (2009) “una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas” (p.31).

1.5.9 Equipos de trabajo

Según Humans (2003) “el equipo de trabajo se basa en la responsabilidad y la interdependencia de todos sus miembros. Esto significa que todos los miembros, a partir del cumplimiento de las tareas encargadas, deben sentirse implicados en los objetivos generales del equipo y deben ser sus responsables” (p.7). Para Romina (2013) toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes. En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 Hábitos

“Los hábitos son una parte innegablemente poderosa e integral de nuestra psicología conductual que le da forma a nuestra vida. Son tan importantes que un estudio



determinó que aproximadamente 45 por ciento de todo lo que hacemos en el día está dictaminado por nuestros hábitos” (Adams, 2020, p. 16).

1.6.2 Respeto

“Es la consideración o atención que se debe a una persona. Se puede decir también que es el sentimiento que lleva a reconocer los derechos y la dignidad del otro. Puesto que este valor es fundamental en la dignidad de la persona, dignidad de igual a igual compartida por todos. Este mismo autor, menciona que el respeto a uno mismo se basa en el respeto que se profesa al otro como persona, nuestra dignidad de persona queda situada entre dos coordenadas básicas: la del respeto a nosotros mismos y la del respeto a los demás .El respeto a los demás es la primera condición para saber vivir y poner las bases a una autentica convivencia en paz (Carreras, 1997, p. 53).

1.6.3 Actitudes

Las actitudes forman partes de nuestra vida y de nuestro comportamiento, poseemos múltiples actitudes (a favor o en contra del aborto, del divorcio, de la pena de muerte, de una determinada alternativa política de la religión de la donación de órganos) Todas ellas son aprendidas y las adquirimos en el transcurso de nuestra interacción social a través de las distintas agencias de socialización al ser aprendidas son susceptibles de modificación. Esto significa que todas nuestras actitudes se modifican, ya que muchas de ellas son bastante estables y van a mantenerse o a experimentar pequeños cambios a lo largo de nuestra existencia pero otras van a variar. La exposición a otra información, a otros grupos o nuestra existencia, pero otras vana a variar. La exposición a otra información, a otros grupos o nuestra experiencia personal pueden cambiar nuestras actitudes así como proporcionarnos otras nuevas (Petróvich, 2004, p. 21).



1.6.4 Tolerancia

“La tolerancia es entendida de diversas maneras. En ocasiones, se identifica con la simpatía por lo cultural o socialmente distinto. Otras veces, nos encontramos con quien la asimila a un “dejar estar” o “dejar hacer”, con referencia a creencias o prácticas que no se comparten y hasta disgustan o se desaprueban. Al tiempo, se habla de tolerancia como una virtud moral o cívica, como un principio de acción del Estado y hasta como un derecho; pero también hay quien considera la tolerancia como algo fuera de lugar en una sociedad liberal: por la condescendencia que supuestamente incorpora y que resultaría incompatible con un régimen basado en la igual libertad de todos los ciudadanos. No cabe duda de que el significado de la tolerancia es controvertido, de manera que una práctica orientada a articular conflictos resulta en sí misma conflictiva” (Forst, 2013, p. 17).

1.6.5 Cualidades

Las cualidades son las características que definen a alguien o algo y lo diferencian del resto. En los seres humanos, las cualidades pueden ser físicas o personales, y en este último caso, forman parte esencial en la construcción de la personalidad. Existe multitud de cualidades que se pueden encontrar en una persona, algunas de ellas son complementarias entre sí. Normalmente en una persona se pueden distinguir diferentes cualidades en distintos ámbitos. Está relacionadas con la personalidad, el carácter y especialmente, con las capacidades.

Una cualidad depende de cómo sea percibida, dependiendo, por ejemplo, del entorno social. Por ejemplo, una determinada forma de ser, por ejemplo, 'saber escuchar' se puede considerar en determinado contexto como una cualidad positiva y en otra situación como un defecto” (Delgado, 2020, p. 33).



1.6.6 Comportamiento organizacional

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones” (Davis, 2002).

1.6.7 Identidad organizacional

“El concepto de identidad organizacional ha sido definido como aquello que los miembros perciben como los aspectos centrales, distintivos y duraderos en el carácter de una organización, la literatura en comportamiento organizacional se aproxima a la identidad corporativa desde la perspectiva de lo que en realidad es la organización, como el conjunto de rasgos y atributos que la caracterizan y le confieren especificidad, estabilidad y coherencia, en una tendencia a la antropomorfización de la organización, dotándola de rasgos esenciales como si se tratase de un organismo viviente. En esta área, los términos identidad corporativa e identidad organizacional han sido en ocasiones intercambiables, lo que no ha ayudado a su delimitación conceptual” (Balmer, 2008, p. 45).

1.6.8 Comunicación asertiva

“La persona asertiva evita que la manipulen, es más libre en sus relaciones interpersonales, posee una autoestima más alta, tiene más capacidad de autocontrol emocional y muestra una conducta más respetuosa hacia las demás personas. Consideran estos autores que el modelo de conducta asertiva es difícil de llevar a la práctica, pues muchas veces durante el proceso de socialización se aprende la pasividad, pero también el entorno social, los medios de comunicación y una educación competitiva fomentan la conducta agresiva. Por consiguiente, comportarse de una manera asertiva implica a veces



conducirse de manera contraria a los modelos de conducta que se practican más frecuentemente” (Muñoz, 2000, p. 32).

1.6.9 Educación

“Se denomina educación a la facilitación del aprendizaje o de la obtención de conocimientos, habilidades, valores y hábitos en un grupo humano determinado, por parte de otras personas más versadas en el asunto enseñado y empleando diversas técnicas de la pedagogía: la narración, el debate, la memorización o la investigación. La educación es un proceso complejo en la vida del ser humano, que ocurre fundamentalmente en el seno de la familia y luego en las distintas etapas de la vida escolar o académica que el individuo transite” (Raffino, 2020).

1.6.10 Interacción social

“Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. Asimismo, la comunicación es fundamental en toda relación social, es el mecanismo que regula y, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas. Y con ella, la existencia de las redes de relaciones sociales que conforman lo que denominamos sociedad. Así entonces, los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. Y como ya quedó claro, toda interacción se fundamenta en una relación de comunicación” (Durkheim, 1973, p. 112).

1.6.11 Estilos de vida

El estilo de vida es un constructo que se ha usado de manera genérica, como equivalente a la forma en que se entiende el modo de vivir “estar en el mundo”, expresado en los ámbitos del comportamiento, fundamentalmente en las costumbres, también está



moldeado por la vivienda, el urbanismo, la posesión de bienes, la relación con el entorno y las relaciones interpersonales” (Perea, 2004, p. 75).

1.6.12 Comunicación organizacional

“La entienden como aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organización incluye en sus tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica” (Rebeil, 1998, p. 65).

1.6.13 Comunicación intrapersonal

“La comunicación interpersonal se conoce como conversación cara a cara y algunos autores definen la comunicación interpersonal como: “Una interacción que implica intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara” (Zayas, 2010).

“La comunicación intrapersonal es un tipo o forma de comunicación en donde el emisor y el receptor son la misma persona. Es decir que, es una comunicación que se realiza con uno mismo. Además, tiene la particularidad de que puede darse en forma verbal u oral, en los recuerdos, actos de imaginación o visualizaciones, e incluso en memorias pasadas. Por otra parte, la comunicación intrapersonal sirve como ayuda para lograr una mejor adaptación social, permitiendo que el individuo analice internamente cada situación, la reflexione y tome decisiones acerca de cómo actuar” (encyclopedia.com, 2020).



Cuando hablamos de relaciones interpersonales, nos referimos al modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc. Este tipo de relaciones son la base de la vida en sociedad y se dan de distinto modo en numerosos contextos cotidianos, como la familia, los amigos, el entorno laboral, clubes deportivos, matrimonios, y muchas más, siempre y cuando existe en ellos la posibilidad de que dos o más personas se comuniquen de manera sostenida (Privacidad, 2019).

1.6.14 Persistencia

“La persistencia muestra la capacidad de perseverancia de aquellas personas que tienen tenacidad y fuerza de voluntad. Es decir, tienen las ideas muy claras y luchan por conseguir aquello que se proponen porque son conscientes de que quien de verdad triunfa en esta vida es aquel que se levanta más veces de las que se cae. Es decir, la verdadera clave del éxito personal y profesional se basa en la persistencia de luchar por un objetivo más allá de los obstáculos” (Nicuesa, 2014).

1.6.15 Condiciones laborales

“Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los 22 aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos” (Castillo, 1998, p. 34).

1.6.16 Liderazgo

"El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los



seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades" (Kotter, 2000, p. 28).

1.6.17 Capacidades individuales

“El concepto de capacidades, el autor analiza problemas sociales que afectan el bienestar humano, como la desigualdad, la pobreza, la calidad de vida, la ausencia de desarrollo humano y la injusticia social; lo que permite realizar una nueva mirada de estos problemas y evaluar los alcances y límites de una sociedad verdaderamente libre. Al tomar el concepto de capacidades para evaluar la desigualdad en el interior de una sociedad, por ejemplo, se logra desarrollar demandas sociales, económicas y políticas para una sociedad que asume como ideales la libertad y la igualdad para sus miembros” (Sen, 2014, p. 32).

1.6.18 Habilidades

“Proponen que las habilidades son capacidades biopsicológicas que tienen las personas y las competencias, el conocimiento y las capacidades que son valoradas por la sociedad y la cultura. Es decir, las habilidades son de naturaleza individual y las competencias de naturaleza social. También argumentan que existen dos cualitativamente distintos tipos de habilidades humanas (modular e integrativa) que corresponden a dos categorías de problemas (tareas modulares y situaciones integradas, respectivamente). En el caso de las tareas estas se enfocan en habilidades específicas, en contraste, las situaciones, que son por naturaleza complejas, requieren de una orquestación de capacidades” (Connell, 2003, p. 55).



1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Hipótesis general

La cultura organizacional y recursos humanos en la Municipalidad de San Román Juliaca, tiene influencia en el comportamiento de hábitos, creencias, costumbres y valores para el cumplimiento de metas y objetivos de la Institución.

1.7.2 Hipótesis específicas

- Efecto de la influencia de la cultura organizacional en el Municipio de San Román, se muestra en el mejor desempeño laboral del grupo humano de la gestión municipal.
- El nivel de la cultura organizacional no es muy significativo, debiendo trabajar en un conjunto de valores, hábitos, costumbres, normas que busque la interrelación laboral y el mejoramiento continuo en la gestión municipal.
- El personal que labora en la Municipalidad de San Román tiene rasgos y patrones culturales diferentes, enmarcados en una sola cultura institucional para la producción de la labor Municipal.

1.8 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico de esta investigación es mixta, los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo, Por lo tanto los recursos humanos se constituyen en el marco estratégico de la cultura organizacional de la Municipalidad de San Román-Juliaca, donde los trabajadores establecen que puede existir una influencia recíproca entre recursos humanos y cultura. Como las prácticas a su vez refuerzan la cultura suministrada de los



comportamientos inducidos. También permite explicar la función de la cultura organizacional de los trabajadores donde la información obtenida y generada constituye en sí misma las respuestas a las preguntas planteadas en el problema de investigación. De igual manera conocer el estado actual del desempeño laboral.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (merainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

1.8.1 Población y muestra

a. Población

La población de estudio está conformado por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, los cuales son 358 entre trabajadores nombrados y contratados de las diferentes áreas de la institución edil. La muestra está conformada por 29 trabajadores, utilizando la técnica de muestreo no probabilístico.

b. Muestra poblacional

La muestra del estudio que se tomó para la investigación, es la población de 29 personas que labora en la Municipalidad de San Román Juliaca, tomando en cuenta personas mayores 50 y jóvenes de 20 años de ambos sexos, los informantes claves son personal que labora en las diversas áreas de la Municipalidad. Se ha tomado en cuenta para el muestreo no probabilístico discrecional. En este tipo de muestreo, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Para ellos se ha usado formula de frecuencia relativa porcentual: $hi\% = (fi/n) \cdot 100$

La clasificación según género, cantidad y edad, del que se realizó el muestreo poblacional de investigación se determina con la siguiente tabla:

Tabla 1. Género, cantidad y edad de los informantes

Género	Cantidad	Edad
Varón	14	20 – 60 a más
Mujer	15	20 – 55 a más
Total	29	

Fuente: Población determinada para la investigación.

1.8.2 Técnicas e instrumentos

Tabla 2. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Observación directa	Encuesta estructurada
Ficha de Observación	Guía de observación
	Ficha de historia de vida
	Observación participante

Fuente: Técnicas e instrumentos de investigación.

Técnicas

a. Observación directa

Los autores Hernández & Baptista (2003) expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.316).



b. Guía de observación

Son instrumentos donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, etc., que forman parte de la investigación.- En el caso de personas se deben realizar descripciones casi fotográficas de los sujetos observados.- En lugares también se deben hacer descripciones precisas a detalle (Troya, 2005).

Instrumentos

a. Encuesta en base a cuestionario y entrevistas

Las investigaciones cuantitativas se caracterizan, en la mayoría de las ocasiones, por utilizar como instrumento de medición la entrevista estandarizada. Una entrevista es básicamente una conversación entre dos personas, pero en investigación cuantitativa esta entrevista tiene una peculiaridad fundamental: a todos los sujetos que se entrevista se les pregunta lo mismo y de la misma forma, y las respuestas que se obtienen de las preguntas son registradas también de la misma forma. Por eso se llama entrevista estandarizada (Social, 2020).

1.8.3 Unidades de análisis

- Cultura Organizacional
- Recursos Humanos
- Valores
- Lenguaje Organizacional
- Sistema de Creencias
- Comunicación Efectiva



- Motivación laboral
- Equipos de trabajo

Unidad de observación

La unidad de observación de la presente investigación, es el personal del Municipio Provincial que labora dentro de esta institución, observar los aspectos de la cultura organización y el recurso humano, dentro del comportamiento grupal e individual, como las creencias, valores, y comunicación efectiva.

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ASPECTOS GENERALES

En el siguiente capítulo se demuestra la ubicación y aspecto más resaltantes del lugar de investigación, los aspectos históricos, demográficos, políticos y sociales.

2.1.1 Ubicación

La ciudad de Juliaca está ubicada en la parte norte de la provincia de San Román y al lado noroeste del Lago Titicaca y a 35 km. De la ciudad de Puno. Juliaca ocupa la parte céntrica del departamento de Puno y la meseta del Collao. Debido a su importancia geoeconómica, desde el año 1926 ésta se integra a la Provincia de San Román como su capital.

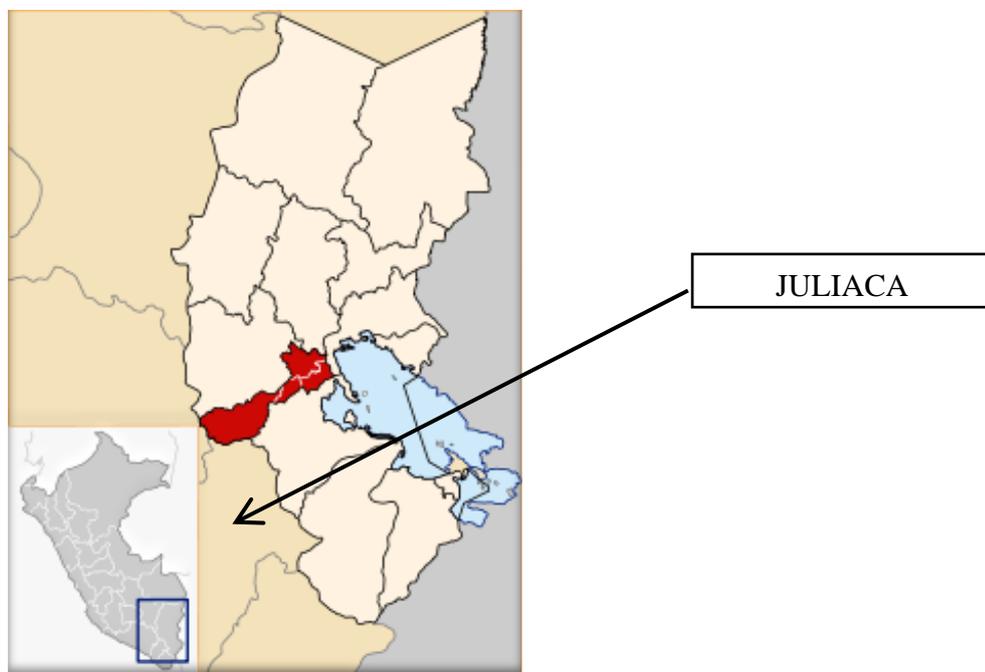


Figura 1. Ubicación de la provincia de San Román Juliaca

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Juliaca (2007).

Nota: La figura muestra el mapa de la provincia de Juliaca.

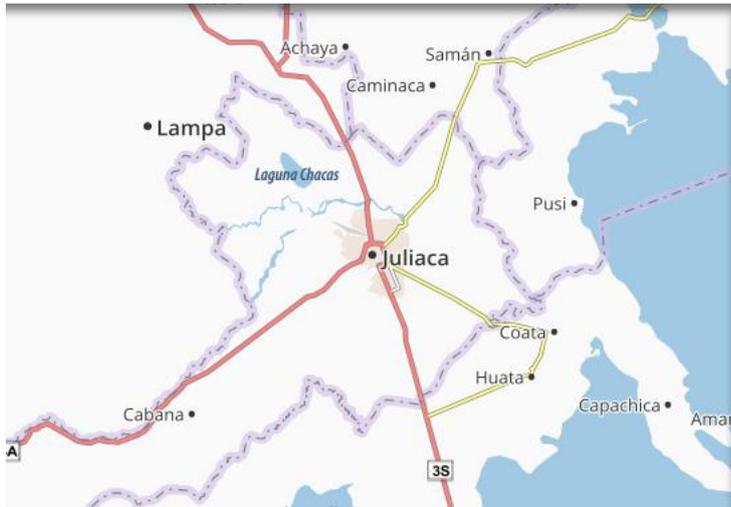


Figura 2. Ubicación satelital de la provincia de San Román Juliaca

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Juliaca (2007).

Nota: La figura muestra la provincia de Juliaca y accesos por carretera.

2.1.2 Reseña histórica de la provincia de San Román Juliaca

Corresponde al antiguo Corregimiento de Cabana - Cabanillas. La Provincia de San Román fue creada por Ley N° 5463, y promulgada por el Presidente de la República Augusto Bernardino Leguía y Salcedo el 6 de septiembre de 1926. Lleva tal denominación en homenaje al ilustre puneño Miguel de San Román y Meza, quien fue Presidente de la República del Perú entre los años 1862 y 1863. Desde el 6 de setiembre de 1926 la Provincia de San Román, formalmente, estaba constituida por cuatro distritos, pero el 28 de julio del 2016 el presidente de la República, Ollanta Humala, promulgó la Ley N° 30492, ley que crea el nuevo distrito de San Miguel, el quinto distrito en la provincia puneña de San Román: Juliaca, Caracoto, Cabanillas, Cabana y San Miguel; Es decir que, en la actualidad, la provincia de San Román tiene 5 distritos, a saber: Juliaca, con su capital Juliaca, que a su vez es capital de la provincia; Caracoto, con su capital Caracoto; Cabana, con su capital Cabana; Cabanillas, con su capital Deustua; y San Miguel, con su capital San Miguel (Concertado, 2011).

2.1.3 Límites

Norte: Provincias de Lampa y Azángaro

Sur: Provincia de Puno

Este: Provincia de Huancané y Azángaro

Oeste: Región Arequipa y Región Moquegua



Figura 3. Mapa de la provincia de San Román Juliaca-Limites

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Juliaca.

Nota: La figura muestra los límites de la provincia de Juliaca.

División política

La Provincia de San Román se divide políticamente en 4 distritos:

Distrito de Juliaca

Distrito de Cabana

Distrito de Cabanillas



Distrito de Caracoto

2.1.4 Población

Según el Boletín Especial N° 26 del INEI del (2020) proyección de población en 2020 provincia de San Román Juliaca, cuenta con 344.030 habitantes y distrito de Juliaca con 257.671 habitantes.

2.1.5 Clima

Su clima es frígido por temporadas, con vientos en agosto, pero a excepción del tiempo de lluvias, es de escasa humedad. La Provincia de San Román presenta dos zonas de vida:

- Bosque Húmedo Montañoso subtropical, con una temperatura máxima de 12° C y una mínima de 7° C. El promedio de precipitación anual es de 1019 mm. Según el diagrama bioclimático de Holdridge, presenta un promedio de evapotranspiración potencial total variable entre la mitad y una cantidad igual al volumen de la precipitación promedio por año, por consiguiente ubica a esta zona en el grado de humedad.
- El Páramo muy Húmedo Subalpino Subtropical, presenta una biotemperatura media anual máxima de 7.9° C y la media anual mínima de 3.9° C., con un promedio máximo de precipitación de 1,100 mm y una mínima de 495 milímetros. Según el diagrama de Holdridge, la evapotranspiración se ha estimado una variación entre la cuarta parte (0.25) y la mitad (0.5) del promedio de precipitación total por un año, que la ubica a la zona en grado de humedad: perhumedo (Concertado, 2011).



2.1.6 Altitud

La altitud de Juliaca es 3,824 m.s.n.m. En la Provincia de San Román predomina dos zonas de vida: la región sub tropical, que geográficamente se encuentra en la Región Cordillerana entre los 3,800 y 3,900 m.s.n.m., y la zona de vida Páramo muy Húmedo Subalpino subtropical que se distribuye en la región Altitudinal Subtropical y se ubica desde los 3,800 m.s.n.m. hasta los 4,500 m.s.n.m. Estas dos zonas de vida definidas por estudios anteriores como el SPDS del PELT Puno, son las que predominan en el territorio de la Provincia de San Román (Concertado, 2011).

2.1.7 Actividades económicas

Los roles pasados de la provincia de San Román señalan el siguiente escenario:

Se ha constituido como centro de acopio y distribución de fibras de lana, cueros y productos de la región.

- Centro de articulación vial comercial con la zona norte de Puno y Arequipa., Cuzco, Puno, Huancané y Lampa
- Polo de atracción del intenso flujo migratorio interno de la población mayoritariamente rural que tiende a ser urbana

Los roles actuales de la provincia de San Román señalan el siguiente escenario:

- Centro comercial, industrial y artesanal del altiplano de la región de Puno.
- Eje de articulación vial comercial con la capital boliviana La Paz y los corredores Puno – Cusco, Puno - Arequipa, Puno - Moquegua; y la vía binacional interoceánica Brasil - Madre de Dios – Puno - Puertos de Ilo y Matarani.



- Centro de intercambio comercial, cumpliendo el rol estratégico de apoyo al comercio exterior generando significativo empleo a nivel regional en las actividades comerciales y de servicios como: transporte, alimentación y hospedaje.
- Centro de consumo de productos campesinos de origen agropecuario y pesquero como: carnes, leche, quesos, productos agrícolas e ictiológicos del Lago más alto del mundo.
- Proveedor de ganado vacuno a los mercados extra regionales (Lima y
- Arequipa).

2.1.8 Agricultura

Uno de los recursos básicos de la Provincia de San Román es la tierra, contando con un total de 227,763 Hás., de las cuales 169,060 (74.23%), corresponden a superficie con pastos naturales 11,510 (5.05%); a áreas agrícolas, 630 (0.28%); a superficie forestal y 46,563 (20.44%); a otras tierras. Por tanto, la superficie bajo riego es muy escasa (0.12% a nivel nacional), a su vez la predominancia de su superficie agrícola en seco hace que el rendimiento de sus suelos esté en función de las condiciones naturales, lo cual le da incertidumbre a la agricultura; en tanto que la superficie de pastos naturales permite el desarrollo de la ganadería. Para irrigar los cultivos se dispone del recurso agua, siendo su principal fuente la cuenca del Coata, conformado por las subcuencas del Cabanillas y Lampa, con una descarga mínima de 41.5 m³/seg.

2.1.9 Ganadería

Existe baja calidad genética del ganado (vacuno y ovinos), debido entre otras causas a la degeneración genética, predominando el ganado criollo en la mayor parte de



los productores pecuarios del ámbito de la agencia, lo cual conlleva a que se mantenga los bajos índices productivos en la actividad pecuaria. Existe una disminución en la calidad genética del ganado ocasionado por la descapitalización pecuaria, presencia de problemas socio-políticos, económicos, efectos climáticos adversos si bien en los últimos años hubo recuperación lenta en número de animales; no así en la calidad genética del ganado principalmente de vacunos y ovinos, en lo que se refiere a ganado de plantel.

2.1.10 Artesanía

La diversidad cultural de la región y su rica tradición artesanal heredada de generación en generación ha hecho que ciudades como Juliaca ofrezcan al mercado una oferta interesante de productos de la línea artesanal textil, que requiere consolidar comercialmente su cadena productiva. En una tendencia de creciente apertura de los mercados para productos artesanales, se hace necesario que las PYME del sector identifiquen los mercados potenciales para su artesanía y conozcan sus preferencias, a fin de ofrecer productos de calidad acordes a la demanda y con un mayor valor agregado mediante la innovación de sus procesos productivos y comerciales.

2.1.11 Comercio

La actividad comercial se realiza fundamentalmente en la ciudad de Juliaca, que se ve favorecida por la ubicación estratégica y por constituirse en un nexo que interrelaciona a las principales provincias de la parte norte de la Región. En los demás distritos, es predominante el autoconsumo, el comercio tiene menos importancia, desarrollándose principalmente en los días de feria, según dos tipos de comercio: el formal y el informal. Entre las principales consecuencias del comercio informal y ambulatorio, podemos mencionar las siguientes:

- a) Crecimiento desordenado.



- b) Sub empleo en adultos y trabajo infantil.
- c) Se ha instalado en lugares inadecuados (plataformas, calles, etc.), causando otros problemas como inseguridad urbana, contaminación ambiental, caos vehicular.
- d) Las condiciones del servicio son inadecuadas (infraestructura, limpieza, seguridad, etc.).
- e) Ocasiona caos para el paso de transeúntes y riesgos en su integridad física, así como congestión en la circulación de los vehículos, todo lo cual ha deteriorado la imagen urbana.
- f) Ha contribuido al crecimiento acelerado de la población en Juliaca, especialmente por el movimiento migratorio, originando una mayor presión poblacional por vivienda, servicios y productos.

2.1.12 Educación

Centros educativos (distribución por niveles y modalidades): A nivel de la Provincia, la oferta educativa se concentra en el área urbana, específicamente en la ciudad de Juliaca, donde están localizados el mayor número de centros educativos, en sus diversos niveles y modalidades. Esto se debe a que por efectos migratorios, una proporción significativa de la población rural se asienta en la urbe que ofrece mejores condiciones de empleo, trabajo y calidad de vida.

Además las condiciones de accesibilidad vial son favorables. Asimismo, la calidad del servicio y de la infraestructura educativa es mayor en la ciudad de Juliaca. El número de centros educativos en el ámbito provincial, según el Padrón de Instituciones Educativas 2010 del Ministerio de Educación correspondiente a la UGEL San Román, en ese año se registra un total de 556 establecimientos educativos en los niveles inicial,

primaria, secundaria, superior y en las modalidades de Educación Ocupacional y Educación Especial. Del total de locales educativos, el 59% son de gestión estatal, apreciándose una tendencia marcada de establecimientos educativos públicos en los niveles inicial (78.21%), primaria (58.43%), secundaria (33.33%), superior en el nivel no universitaria (25%) (Municipalidad Provincial de Juliaca, 2011).

2.2 MUNICIPIO DE SAN ROMÁN JULIACA

Es la institución donde se realizó el presente trabajo de investigación, en la temática que nos ocupa: Cultura Organizacional y Recursos Humanos en la gestión Municipal.

El Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de San Román es el documento técnico normativo de gestión institucional, que tiene como objeto establecer la naturaleza, ámbito, estructura orgánica, funciones generales y atribuciones de sus unidades orgánicas, en concordancia con la Ley Orgánica de Municipalidades y demás disposiciones legales vigentes.



Figura 4. Fachada de la Municipalidad Provincial de San Román

Fuente: La Municipalidad de Juliaca.



2.2.1 Visión

Ser una Municipalidad modelo que impulsa el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y con una activa participación ciudadana, posicionando a Juliaca como una ciudad saludable, segura, ordenada e inclusiva donde se fomente la cultura.

2.2.2 Misión

Brindar servicios con eficiencia, eficacia, transparencia y tecnología beneficiando al ciudadano, de esta manera lograr un desarrollo integral y sostenible de la ciudad de Juliaca, a través de una gestión participativa y renovadora.

2.2.3 Disposiciones generales

Son fines de la Municipalidad Provincial de San Román los siguientes:

- a) Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio-económico de su jurisdicción sobre la base de una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.
- b) Fomentar el bienestar de los ciudadanos, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo urbano, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones.
- c) Asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el Gobierno Local, mediante programas de participación comunal y el ejercicio del derecho de petición.

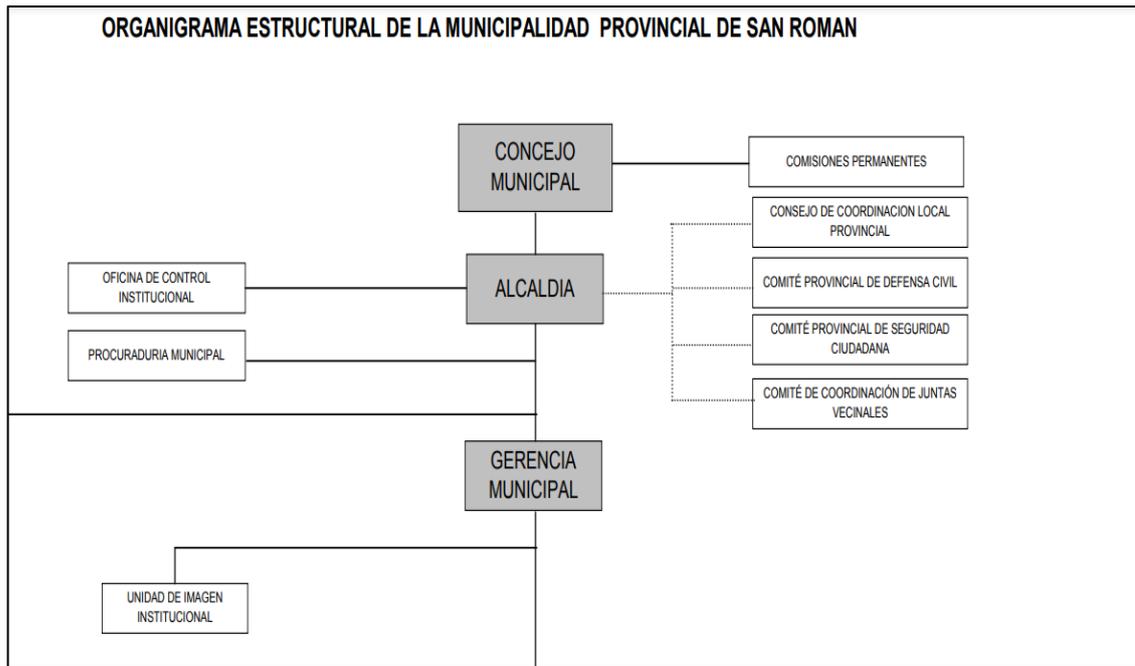


Figura 5. Organigrama Estructural –Municipio de San Román –Juliaca

Fuente: <http://munisanroman.gob.pe/portal/node/716>.

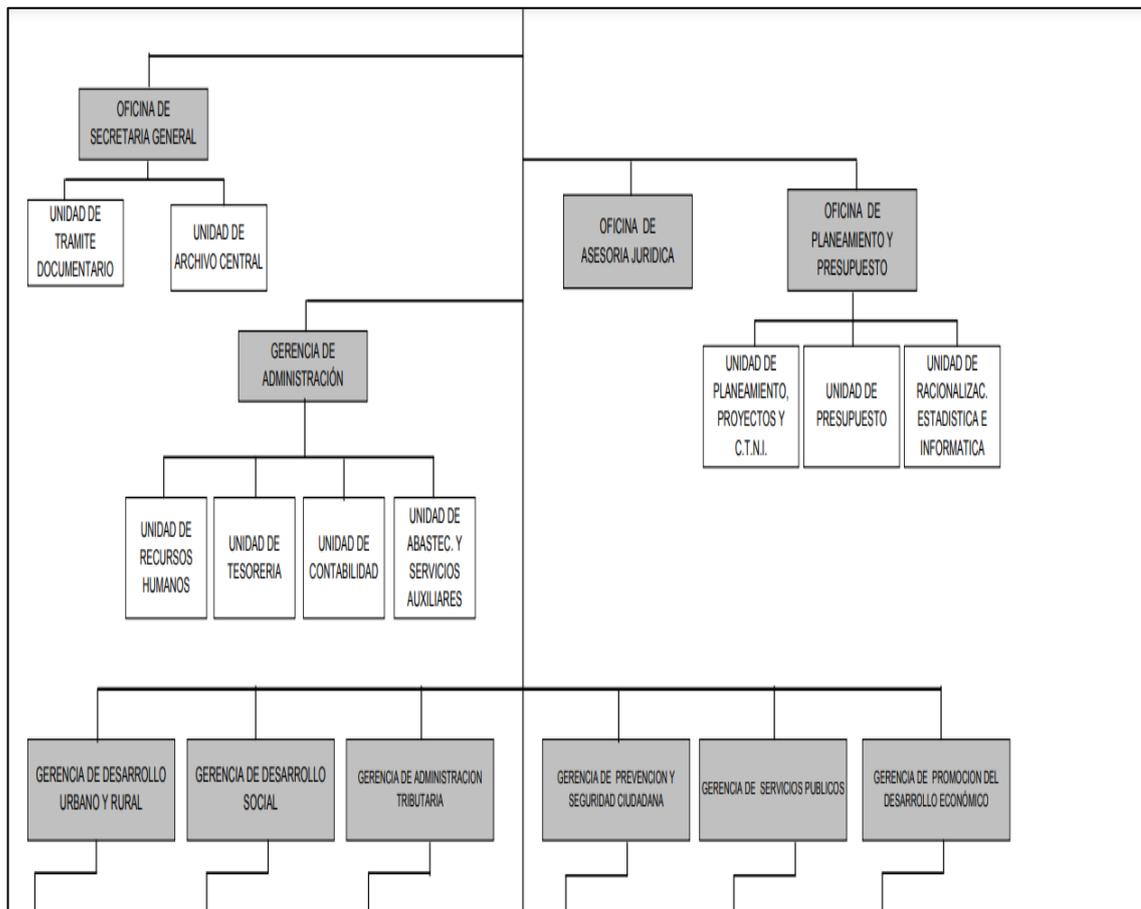


Figura 6. Organigrama Estructural –Municipio de San Román –Juliaca

Fuente: <http://munisanroman.gob.pe/portal/node/71>.

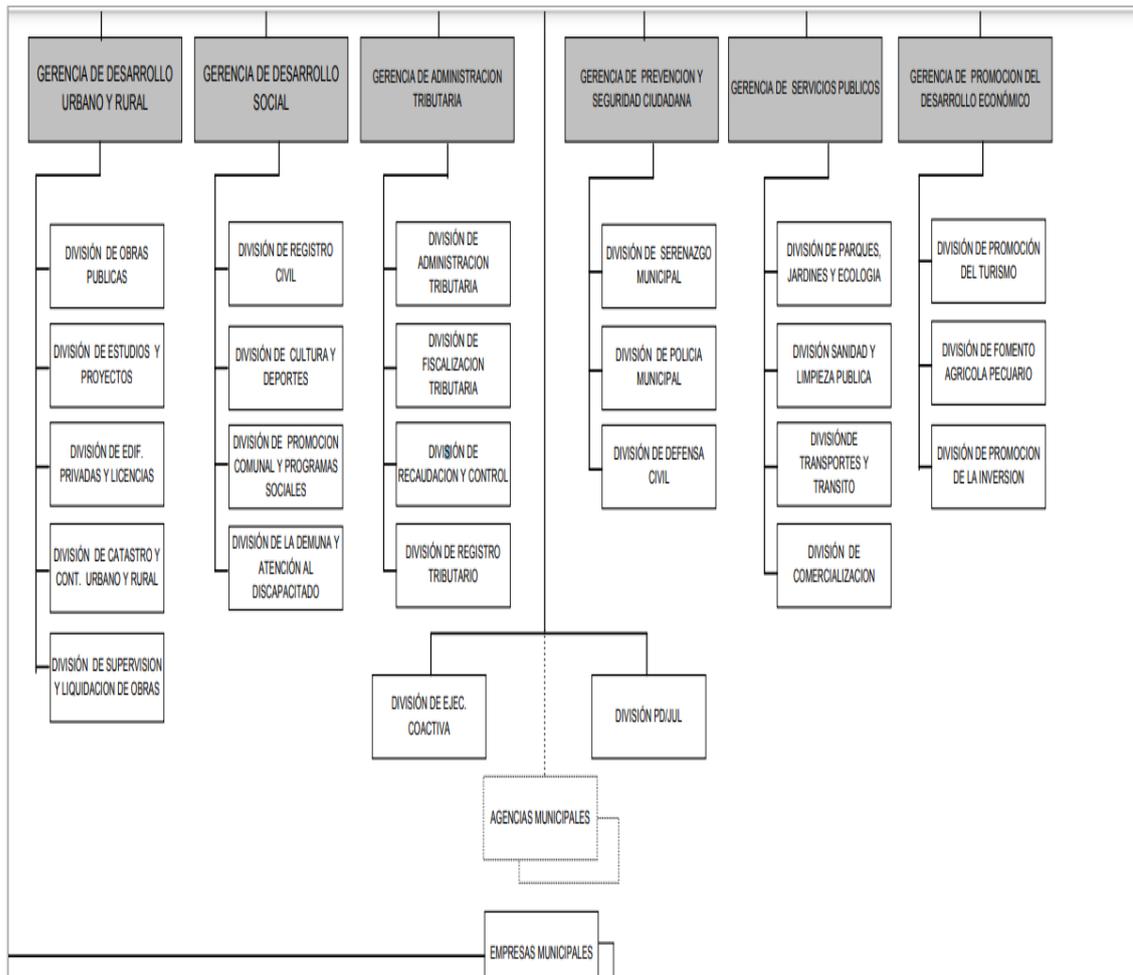


Figura 7. Organigrama Estructural –Municipio de San Román –Juliaca

Fuente: <http://munisanroman.gob.pe/portal/node/716>.

CAPÍTULO III

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

3.1 EFECTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

En esta parte de la investigación se analiza y describe la cultura organizacional en la Municipalidad San Román de Juliaca, poniendo en contexto los valores, el lenguaje organizacional, creencias y el comportamiento grupal de la Institución que a continuación se presenta:

De acuerdo a la siguiente interrogante ¿Qué grado de importancia tiene la cultura organizacional dentro de su institución? Presentamos.

Tabla 3. Cultura organizacional

Cultura organizacional	<i>f</i>	%
Muy Importante	8	28
Importante	9	31
Poco importante	6	21
No es importante	4	14
No sabe No opina	2	7
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 3, que muestra resultados con respecto a la cultura organizacional donde se señala que el 31 % tienen como respuesta el ítem importante, señalando que es prioridad conocer los procesos culturales del grupo de trabajadores del Municipio local,



para un mejor desempeño de las actividades programadas. De otro lado, el 28% considera muy importante a la cultura organizacional, porque manifiestan que todos deben construir una cultura de la institución, a pesar que cada uno tiene diversas formaciones culturales; mientras que el 21% de los entrevistados les parece poco importante, ya que manifiestan que de acuerdo al trabajo que realizan solo se enmarcan dentro de sus actividades cotidianas y no están pendientes de los demás compañeros. Para el 14% de los entrevistados, la cultura organizacional no es importante, porque desconocen el proceso de trabajo en equipo y están sumados a resolver problemas del área asignada, Del mismo modo, un 6.90% no sabe, no opina con respecto a la Importancia de la cultura organizacional del Municipio provincial de Juliaca. De acuerdo a estos resultados en el Municipio de San Román Juliaca se puede mencionar la ausencia

Se debe mencionar que:

La cultura organizacional es un tema que lleva mucho tiempo preocupando a los líderes de las organizaciones, ya que, por un lado, se ha querido dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones, y, por otro lado, no se ha encontrado la manera de abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, se quiera o no, la cultura siempre está presente, aun cuando no se sepa gestionarla (Llanos, 2016).

A la siguiente pregunta ¿Conoce usted sobre el lenguaje organizacional de su Institución? Se presenta el siguiente resultado.

Tabla 4. Lenguaje organizacional

Lenguaje organizacional	<i>f</i>	%
Completamente	6	21
Algo	8	28
Un poco	3	10
Nada	7	24
Casi nada	5	17
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

El lenguaje organizacional parte de la perspectiva de aglutinar al mayor número del personal dentro de la organización, para que utilicen un solo lenguaje global, con respecto a fines y objetivos trazados por las diferentes gerencias que conforman en la Municipalidad, así lograr una fluidez en la comunicación, entendiendo las formas y comportamientos que llevarán a una mejor interacción de todos los involucrados. De acuerdo al estudio de investigación se nota ausencia de este elemento prioritario dentro de un trabajo en equipo.

La tabla 4, como se aprecia, el 28% responde al ítem sobre el lenguaje organizacional dentro de la institución, manifestando que no tienen pleno conocimiento sobre el lenguaje organizacional, la comunicación que entablan entre sus compañeros no está enmarcado al objetivo institucional; el 24% se identifica con la respuesta nada, indicando que desconoce del lenguaje organizacional de sus compañeros; del mismo modo un 21% responde completamente, y manifiestan que ayuda al mejor desempeño de las áreas y comunicación efectiva para el cumplimiento de las metas; un 17% responde casi nada, argumentando que no es práctica cotidiana un lenguaje organizacional que debería de servir para un mejor trabajo cooperativo y, un 10% responde que un poco,



conocen sobre un lenguaje en común que busca mejorar el entendimiento y trabajo de acuerdo con los aspectos culturales y comportamientos del grupo social en pleno.

Para Collado (1999) “la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”. Como también menciona sobre las técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Una de las trabajadoras sostiene siguiente manifestación:

Bueno...no se practica mucho el lenguaje, la comunicación entre los compañeros, cada quien realiza su trabajo, a veces nos reunimos y conversamos del trabajo y de otras cosas. (Johana, 35 años)

Con respecto a la pregunta ¿Se siente cómodo(a) en el desempeño del trabajo y la supervisión de vuestros jefes? Presentamos los siguientes porcentajes.

Tabla 5. Desempeño de trabajo y supervisión

Supervisión	<i>f</i>	%
SI	12	41
NO	17	59
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La buena dirección en las jefaturas de las dependencia municipales, generan una buena organización en el trabajo cotidiano y actividades encomendadas para posteriormente realizar las supervisiones programadas, que servirán para resolver problemas encontrados en diversos aspectos tanto humanos y técnicos, para ello es prioritario que se combine los aspectos tanto de cultura organizacional y comportamiento individual respetando las jerarquías dentro de la organización, con respecto al Municipio de San Román, los involucrados en esta investigación manifiestan que el desempeño laboral y la supervisión no compatibilizan en las tareas Municipales.

En la tabla 5, se refiere al desempeño del trabajo y la supervisión que realizan los funcionarios de turno para un mejor cumplimiento de las tareas asignadas: el 59% menciona que está de acuerdo con la respuesta del NO, debido a que todos los trabajadores no cumplen a cabalidad la labor asignada y que las supervisiones no son continuas y no son del personal, sino a personas seleccionadas; al contrario de un 41% que se identifican con las respuesta del SI y sostienen que el desempeño laboral va articulado y que los funcionarios son los encargados de hacer esa labor y que las sanciones a quienes no cumplen con el trabajo, son continuas para una mejor organización y comportamiento de sus miembros.

Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se trata, de un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios (Bracho, 2002).

De acuerdo a la siguiente pregunta ¿Considera Usted que existe oportunidad de crecer dentro de la institución organización? Presentamos.

Tabla 6. Oportunidad de crecer dentro de la Institución

Oportunidades	<i>f</i>	%
SI	11	38
NO	18	62
t o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 6, muestra que, el personal tiene la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la organización Municipal; el 62% argumenta que NO, por diversos factores que existen dentro de la institución, uno de ellos es la falta de transparencia dentro de las convocatorias para el empleo y la asignación de cargos, que son de acuerdo al mandato municipal que está en gestión y por supuesto ser adeptos al movimiento que está en el poder; pero para un 38% que mencionan que SI, es lo contrario, tienen posibilidades de tener mejores puestos de trabajo dentro de la institución. Ellos manifiestan que los ascensos son determinados por los méritos que ellos mismos consiguen, por la mejoría y especializaciones que van acumulando y así tener la posibilidad de acceder a mejores puestos.

A la interrogante ¿Considera Usted importante que la organización defina el éxito sobre la base de su eficiencia y desempeño en el cumplimiento de objetivos?

Tabla 7. Eficiencia y desempeño

Eficiencia y desempeño	<i>f</i>	%
Muy importante	6	21
Importante.	10	34
Poco importante.	7	24
No es importante.	4	14
No sabe / No opina	2	7
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

Los desempeños en el campo laboral confluyen con varios aspectos que están inmersos en la institución, empresa y organización que conllevan al buen funcionamiento de las tareas asignadas, pero con determinadas reglas y normas, de acuerdo al desempeño laboral se medirá la eficiencia del integrante de la institución y dependerá de las actitudes y conocimientos que tengan para realizar con los recursos disponibles y medios que dispongan una labor aceptable que será evaluada por jefaturas encargadas de medir la eficiencia y eficacia en beneficio de un grupo social comprometido con la organización.

Con respecto a la presente investigación, los entrevistados consideran importante estos conceptos de eficiencia y desempeño laboral, porque afirman que son indicadores de la contribución que realizan a su centro de trabajo, en el marco de la cultura organizacional, para alcanzar el mejoramiento continuo.

La tabla 7, con referencia a la eficiencia y desempeño dentro de la organización municipal: el 34% respondieron que es importante, sosteniendo que cada trabajador tiene una tarea asignada y de eso depende el cumplimiento de metas para el grupo humano; el



24% respalda la respuesta de poco importante, manifestando que las decisiones y objetivos trazados son por parte del alcalde, los gerentes y subgerentes del municipio y que solo los trabajadores brindan cumplimiento al trabajo encomendado; mientras que el 21% se identifican con la respuesta de muy importante, sosteniendo que el recurso humano es prioridad en el municipio y que los objetivos dependen de cada uno de ellos, demostrando eficiencia y eficacia en cada actividad asumida, en coordinación con las jefaturas que disponen y trazan los objetivos a cumplir; finalmente, el 14% manifiesta que no es importante, declarando que dentro de la institución existe personal que no cumple el perfil para determinado puesto de trabajo, por lo tanto no realizan un trabajo con eficiencia y eficacia en favor del Municipio, mientras que un 7% no sabe, no opina al respecto.

3.2 NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Sobre la cultura organizacional, se debe manifestar que el trabajo grupal que se realiza dentro de la institución municipal tiene diversos componentes para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Para que se cumpla con lo señalado, todos los integrantes tienen aptitudes y actitudes que se dan a conocer dentro del desarrollo de la labor encomendada que confluyen en creencias, hábitos, comportamientos y costumbres individuales y grupales, para diseñar una cultura institucional con todos los elementos sociales que cada miembro del municipio aporta con sus patrones culturales. Al mismo tiempo, el respeto por las reglas y normativas generales que son señaladas en cada municipio.

A la pregunta ¿Su institución tiene bien fundamentadas las políticas de la organización, reglamento interno de funcionamiento propio o manual de normas y procedimientos? Presentamos el siguiente resultado.

Tabla 8. Funcionamiento del reglamento interno

Reglamento interno	<i>f</i>	%
SI	14	48
NO	15	52
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

Los reglamentos internos en la organización Municipal hacen que los trabajadores cumplan con lo establecido, en razón al cumplimiento de acuerdos, sin trasgredir ninguna ley que comprometa al normal funcionamiento de la Organización. Pero también está la formación individual de los trabajadores, que se traduce en un buen desempeño, dentro de una cultura organizacional. Ahora con respecto al cumplimiento y conocimiento de los reglamentos por los trabajadores, ellos conocen sus funciones y limitaciones que, en muchos casos, como demuestran las estadísticas, no se hacen cumplir por aspectos morales, que perjudican la atención al público y la realización de actividades inherentes a la Municipalidad.

En la tabla 8, podemos ver que, 52% respalda la respuesta de NO, con respecto a los reglamentos, funcionamiento de los mismos y el procedimiento de las normas, manifestando que existen, pero no se hacen cumplir a cabalidad por todos los trabajadores de la organización, perjudicando al normal funcionamiento de las áreas que funcionan, como también la atención al público. Un 48% respalda la respuesta del SI, aduciendo que el reglamento interno y las normas son para que se cumplan, y que también existe algunas sanciones administrativas dentro de la institución.



Figura 8. Organización en la Municipalidad

Fuente: Nivel de acompañamiento en la cultura organizacional 2020.

La siguiente interrogante ¿Cree Usted que las relaciones interpersonales tienen un grado de importancia en la Institución con respecto a la cultura organizacional?

Tabla 9. Relaciones interpersonales

relaciones interpersonales	<i>f</i>	%
Muy Importante	11	38
Importante	7	24
Poco importante	4	14
No es importante	3	10
No sabe No opina	4	14
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

Las relaciones interpersonales en la organización municipal son importantes para mantener un trabajo articulado con los miembros de la comunidad laboral, que sirven para fortalecer los lazos de comunicación y adaptación con los distintos hábitos y costumbres

individuales. Como podemos apreciar dentro de la investigación, éstas tienen un alto grado de importancia para las tareas cotidianas y resultados comunes.

La tabla 9, referida a las relaciones interpersonales: el 38% mencionan y respaldan la alternativa muy importante, destacando que las relaciones de convivencia e interacciones continuas hacen que el clima laboral se fortalezca y el desempeño sea mayor y productivo; el 24% declara que es importante las buenas relaciones con los demás y esto repercute en mejores relaciones de amistad y laborales dentro de cada área de trabajo; el 14% se identifica con la respuesta de poco importante, afirmando que no tiene mayor relevancia para la institución, porque el trabajo que se hace es de forma personal y no grupal; el 14% no sabe no opina y el 10% considera que no es importante, manifestando que existen diversas áreas de trabajo y en cada una de ellas cada personal cumple su función sin necesidad de velar por los demás, solo por el cumplimiento de su trabajo, como manifiesta el siguiente trabajador.

El conversar entre nosotros lo hacemos... pero no mucho sobre el trabajo del municipio, algunos compañeros hablan otras cosas con le dan importancia al trabajo entre nosotros... (Hugo, 51 años).

A la pregunta ¿Considera que el desempeño de su trabajo en el Municipio provincial contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

Tabla 10. Desempeño y cumplimiento de metas

Cumplimiento y metas	f	%
SI	13	45
NO	16	55
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.



La tabla 10, con referencia al desempeño del trabajo y la contribución al cumplimiento de metas y objetivos: el 55% está de acuerdo con la respuesta de NO, porque afirman que existen diversidad de inconvenientes y problemas para el cumplimiento de los objetivos, señalando que los retrasos administrativos de algunas áreas hacen que la institución no tenga resultados dentro del tiempo establecido; por otro lado el 45% respalda a la respuesta del SI, por motivos que los trabajadores aportan con sus experiencias y conocimientos , también señalan que esto es debido a una comunicación fluida entre el grupo que realiza determinada labor, sumado al comportamiento de cooperación y buenos hábitos de trabajo.

Señala que, aparte de las diferencias individuales de cada sujeto hacen que se oriente hacia el aprendizaje o hacia el rendimiento, las diferentes situaciones en las que se encuentra también pueden influir en su orientación final. De esta forma, el sujeto desarrolla metas de acción con tendencia a la competición cuando quiere demostrar habilidad frente a otros, o con tendencia al aprendizaje cuando pretende mostrar maestría, definiendo el éxito o el fracaso en función de la consecución o no de las metas. En todo esto, entendemos por metas a aquellas representaciones mentales realizadas por los sujetos de los diferentes objetivos propuestos en un ambiente de logro y que resultan asumidos para guiar el comportamiento, la afectividad y la cognición en diferentes situaciones. Jiménez (2010) una meta o fin, es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas realidad. Privacidad (2019) todas las instituciones tienen metas y objetivos trazados dentro de un periodo de tiempo y que todos los integrantes de determinado grupo social colaboran y hacen tareas definidas para lograr un objetivo común, pero en ese proceso confluyen diversidad de caracteres y

comportamientos que acompañan al logro de los mismos. De las personas depende el éxito o el fracaso, de una organización que va adecuando una cultura global de las individuales que aportan sus miembros.

La siguiente interrogante ¿Recibe Usted reconocimiento del trabajo que realiza de parte de su jefe inmediato superior? Los resultados se muestran.

Tabla 11. Reconocimiento en el trabajo

Reconocimiento en el trabajo	<i>f</i>	%
Siempre	2	7
Algunas veces	6	21
De vez en cuando	6	21
Casi nunca	8	28
Nunca	7	24
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

En el caso de la Municipalidad de San Román Juliaca, los incentivos laborales en sus trabajadores no son comunes como se muestra en las estadísticas presentadas y esto influye en el desempeño laboral, porque la mayoría siente que no es reconocido el trabajo que desempeña, laboran solo por cumplimiento.

La tabla 11, respecto de un reconocimiento por el trabajo realizado, el 28% expresan la respuesta de casi nunca, arguyendo que no existe un trabajo de aliciente para quienes cumplen con su buena labor, debido a que las jefaturas no están inmiscuidas dentro del trabajo y no están involucrados en los mismos, por eso no reciben un reconocimiento al trabajo encomendado; un 24% declara que nunca recibió felicitaciones por la buena labor emprendida, consideran que lo hacen por cumplir para el salario mensual que perciben, pero también manifiestan que debería de incentivarse al personal

para un mejor desempeño de su labor, entendiendo que el proceso comunicativo es un primer paso para superar inconvenientes de toda índole. Las respuestas de algunas veces y de vez en cuando, reciben un resultado de 21% respectivamente, manifestando que en algunas ocasiones verbalmente fueron felicitados por su jefe inmediato por la labor que hicieron y en otros casos, con reconocimiento de alcaldía que incentiva más al personal que brinda su mejor esfuerzo, entendiendo que el recurso humano de cualquier institución debe ser reconocido; el 7%, afirma en el ítem siempre recibe reconocimientos, por parte de los jefes inmediatos superiores y que eso ayuda al trabajo que realizan porque están conscientes que su trabajo ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización.

A la siguiente interrogante ¿Cómo define Usted la relación laboral con sus compañeros de la institución? Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12. Relación laboral

Relación laboral	<i>f</i>	%
Excelente	5	17
Buena	8	28
Regular	5	17
Mala	4	14
Muy Mala	7	24
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 12, al respecto de la relación laboral que tienen los trabajadores de la Municipalidad de Juliaca, el 28% respaldan la respuesta buena, argumentando que conocen el buen manejo de la cultura organizacional dentro de la institución y que las relaciones laborales se enmarcan dentro de los buenos valores y comportamientos, todos ayudan a cumplir con lo trazado en el tiempo; mientras tanto, el 24% considera muy mala,



porque los comportamientos y valores de algunos trabajadores no compatibilizan con el rigor y disciplina que exige el trabajo, pero para el 17% la relación laboral es excelente, que sirve para tener los mejores espacios de trabajo y que ayuda al clima laboral de todos; el 17% respalda la respuesta regular, porque consideran que se tiene que regular y superar algunos comportamientos y patrones culturales de los compañeros de trabajo; el 14% que responde a la alternativa mala, aducen que el clima laboral no es el mejor por diversos factores de actitudes y comportamientos individuales que no ayudan a compatibilizar con los demás miembros de la organización.

Las relaciones laborales son la conexión existente entre empleadores y empleados en un determinado marco normativo. El conocimiento y análisis de este vínculo laboral se ha conformado en un campo de estudio económico.

Mediante el estudio o análisis de las relaciones laborales es posible entender parte importante del proceso productivo en una economía. Su evolución y su confirmación como concepto supone la conformación de una normativa perfectamente reglada y divulgada académicamente.

Entenderíamos que las relaciones laborales serán, por lo tanto, la relación contractual existente entre un empresario o empleador y un individuo asalariado o empleado para un trabajo en particular. Fruto de este vínculo con los años se desarrolló el Derecho del Trabajo o Laboral. Su importancia ha provocado que con el paso del tiempo se haya convertido en un importante campo de estudio económico y jurídico, clave a la hora de entender y regular el entorno legal y administrativo en materia de empleo. (Galan, 2020). Las buenas relaciones laborales consolida a la organización y hacen que las interacciones entre los miembros de la institución se fortalezca con respecto al campo laboral y se encamine de la mejor manera las actividades, manteniendo las jerarquías y el

compañerismo, en lo que respecta a la relación laboral en la Municipalidad de San Román, de acuerdo a la información consolidada se aprecia que la relación debe de generar mayor complementariedad entre los integrantes de la diferentes áreas municipales.

A la pregunta ¿Considera Ud. que la organización le proporciona oportunidades en su carrera profesional y crecimiento personal? Los resultados son los siguientes:

Tabla 13. Carrera profesional y crecimiento personal

	Crecimiento personal	<i>f</i>	%
SI		10	34
NO		19	66
	T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

Con respecto al crecimiento personal dentro de la institución Municipal, manifiestan los involucrados en la investigación, que no existe mayor oportunidad de crecimiento profesional debido al cambio de gestiones municipales que se dan dentro de la municipalidad, rasgos culturales que configuran la identidad productiva de los recursos humanos dentro del municipio provincial

La tabla 13, con respecto al crecimiento personal, los entrevistados contestaron que No con un 66%, debido a que las oportunidades son limitadas y las gestiones de turno son los que ocupan los cargos, mientras que un 34% respalda la respuesta del SI, argumentando que la acumulación de los años trabajados y la búsqueda de especializaciones les dan oportunidad para ocupar otras dependencias dentro de la Organización. El desarrollo personal y la motivación para el éxito en cualquier ámbito de la vida, es un tema ampliamente conocido y de igual forma difundido, si tenemos en cuenta que nos comportamos con una actitud u otra dependiendo de las ambiciones de éxito que nos suscite el quehacer diario. Es por esto, que se considera que, dentro del



estado laboral, el desarrollo personal hacia el éxito es un factor determinante para la consecución de los objetivos laborales y personales propuestos (Villa, 2008). Con respecto al tema de Desarrollo personal, conocida también como crecimiento personal, superación personal, cambio personal, desarrollo humano y otras expresiones similares (autoayuda, desde el contexto editorial), son un conjunto muy variado de técnicas que pretenden, a través de un proceso de transformación, que la persona adopte nuevas ideas o formas de pensamiento que le permitan generar nuevos comportamientos y actitudes, que den como resultado una mejora de su calidad de vida y del logro de sus objetivos o metas (Lladó, 2020). En estos resultados, anotamos una de las versiones de los trabajadores de la municipalidad:

No todos tenemos las mismas posibilidades, algunos son del partido del alcalde y pueden conseguir mejores puestos, pero por el momento estoy estudiando para ser profesional y buscar mejorar mi trabajo. (Alfredo 39 años)

3.3 RASGOS CULTURALES QUE CONFIGURAN LA IDENTIDAD PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL MUNICIPIO PROVINCIAL

El recurso humano, es prioritario para el desempeño de las funciones municipales, es el pilar fundamental de toda gestión Municipal, bajo estructuras concretas de liderazgo de personas que deben tomar decisiones en favor de la institución y de los propios empleados. Uno de los aspectos primordiales siempre será la continua comunicación fluida con el personal, como el entendimiento de los comportamientos y cultura que cada integrante posee, también está el aliciente continuo para destacar los logros y reconocer el esfuerzo que ayudará a lograr los objetivos individuales y de la organización.



Figura 9. Organización institucional.

Fuente: Rasgos culturales del personal de Mantenimiento de la institución.

Otro de los aspectos que se aborda dentro de la investigación es la superación del individuo, asociado al grupo al que pertenece en su espacio laboral, con respecto a la constante capacitación, desarrollo personal y actualización, en temas que colaboren a generar mayor importancia al personal. Así se muestra en las guías de entrevista siguientes.

Por lo tanto, a la pregunta ¿Considera importante los valores que tiene la organización donde usted trabaja? Los porcentajes muestran los siguientes resultados:

Tabla 14. Importancia de los valores

Importancia de los valores	<i>f</i>	%
Muy Importante	8	28
Importante	13	45
Poco importante	4	14
No es importante	2	7
No sabe No opina	2	7
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.



La tabla 14, se aprecia con respecto a la importancia de los valores en la Municipalidad de Juliaca, que el 45% de los entrevistados considera importante los valores en cada uno de los trabajadores que realizan sus actividades y que contribuye al desempeño de sus funciones, del mismo modo el 28% considera muy importante la presencia de los comportamientos adecuados y el cumplimiento con respecto a los valores que transluce la labor del grupo que realiza actividades de convivencia y están en contacto directo con los ciudadanos. Por otra parte, en el ítem de poco importante, el 14% manifiestan que cada uno de ellos realiza su trabajo de acuerdo a las indicaciones de los jefes inmediatos y el conocimiento que tengan sobre el área y que los valores que cada uno posee no repercuten en la forma de trabajo que adoptan. En cambio, “no sabe no opina”, no es importante, con solamente un 7% respectivamente.

Sobre el tema se desglosa la siguiente afirmación: Los valores se convierten en normas desde el momento en que comandan o reglan las conductas, perfilando una línea de acción. Las normas tienden a normar, como su nombre lo indica, los comportamientos y los compromisos con los valores declarados. Si la patria es inviolable, uno debe ser patriota y defenderla; si el Islam dice la verdad, uno debe obedecer a sus mandamientos; si la educación es importante, uno debe educarse, si la familia es sagrada, uno debe ser fiel a la suya. Los valores fundan las normas y las normas orientan los actos (Darós, 2002). Debo señalar que los primeros valores son adquiridos dentro del entorno familiar, que nos acompañan en las etapas de la vida, que regulan nuestro actuar y cumplimiento, que muchos trabajadores de esta institución municipal no han asimilado de la mejor manera y tienen dificultades para insertarse al trabajo en equipo, como parte de la cultura organizacional.

A la pregunta ¿Está de acuerdo con los valores de la organización alineados con los que usted considera importantes en su vida? Presentamos los resultados.

Tabla 15. Valores en la organización

Valores en la organización	<i>f</i>	%
Totalmente de acuerdo	6	21
De acuerdo	8	28
Neutral	9	31
En desacuerdo	4	14
Totalmente en desacuerdo	2	7
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

Desde el momento de la inserción del trabajador a la institución, se debe hacer conocer los lineamientos y parámetros de los valores organizacionales que cumplirán un papel prioritario e importante dentro del desarrollo y desempeño de cada área, delimitar las funciones y cumplimiento de valores que contribuyan a un mejor desenvolvimiento del grupo humano, con las sanciones establecidas por cada jefatura. Dentro de la Municipalidad de San Román, de acuerdo al trabajo de investigación realizado, se demuestra que un porcentaje ha asimilado las labores cotidianas de la institución con el compromiso de practicar los valores individuales, como de la Organización.

En la tabla 15, con respecto a los valores de la organización y su importancia, el 31% considera la respuesta como neutral, afirmando que los valores institucionales se manifiestan en cada uno de los trabajadores y que puede no tener importancia en el desempeño de sus trabajos. El 28% dice estar de acuerdo con los valores de la institución, porque contribuyen a tener un mejor desempeño de sus trabajadores. Del mismo modo, un 21% afirma que está totalmente de acuerdo con los valores de la institución y que se relaciona con los de ellos, de manera que pueden realizar sus actividades normalmente. El 28% está en desacuerdo, argumentando que la organización municipal representada por todos los trabajadores, no cumplen con los valores institucionales ni personales.



Finalmente, un 7% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, ya que manifiesta que los funcionarios de altos rangos no predicán los valores de la institución y mucho menos los de ellos, que están ausentes al momento de realizar su trabajo.

En la primera fase, la organización debe definir los valores, siendo de suma importancia para poder comenzar el proceso, la aprobación de los propietarios y/o junta directiva de la organización. Requiere también de la participación del gerente y del equipo administrativo; teniendo en cuenta los valores que ellos consideran que deben existir en la empresa para, todos juntos, poder compartir sus escalas de valores e incluso aportar, si es necesario, la reformulación de la misión en base a lo consensuado. Es de suma importancia hacer partícipes de dicha información a todos los empleados. Por cierto, en la etapa de alineación, la organización debe realizar una evaluación para ver si realmente los valores enunciados y plasmados en la misión son los que se ven reflejados en sus decisiones. Para ello es necesario realizar una comprobación de los mismos con los clientes y otros grupos de interés. Una vez alineada la misión y los valores se logrará alcanzar el pilar con el cual la organización realizará su gestión (Blanchard, 1997).

Las manifestaciones de los trabajadores refuerzan los resultados obtenidos, como la siguiente versión:

Los valores no se practican mucho en el municipio, algunos compañeros ni saluda a sus mayores, no hacen caso de las cosas que les indica. Algunos sí son respetuosos, las personas mayores si practican los valores. (Daniel ,24 años)

Presentamos la siguiente pregunta ¿Cree usted que sus creencias influyen en el desarrollo de la Organización Municipal?

Tabla 16. Influencias de creencias

Influencias de creencias	<i>f</i>	%
Nunca	6	21
Casi Nunca	7	24
A veces	8	28
Con frecuencia	5	17
Casi Siempre	3	10
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 16, con referencia a las creencias que influyen en el desarrollo de la organización, el 28% concluye que a veces, porque tienen algunos patrones culturales que se relacionan con los suyos. El 24% manifiesta casi nunca reciben influencia de las creencias que tiene la organización en diferentes aspectos y que sus creencias no influyen en la organización y desempeño de sus actividades en el trabajo, mientras que el 21% indica nunca, porque ellos rigen su trabajo de acuerdo a la preparación y conocimiento que tengan sobre el área donde se desempeñan. Al contrario, un 17% respondieron que influye con frecuencia, debido a que comulgan con las creencias y la cultura de la organización que es similar con la que profesan. Caso similar, un 10% respondieron al ítem casi siempre, argumentando que sus patrones culturales se asimilan a los comportamientos y ritmo de trabajo con los demás compañeros de la organización

Las creencias son fundamentalmente ideas memorizadas acerca de cómo es el mundo y sobre cómo debemos actuar. Concretamente, son esquemas cognitivos, es decir, sistemas de relaciones entre conceptos que figuran en nuestra memoria. Por ejemplo, para algunas personas el término "antisistema" tiene connotaciones asociadas con el terrorismo y la inseguridad, por lo que al entrar en este tema, sus pensamientos se moverán a través del campo semántico de los actos vandálicos y la violencia; pero para otras, tiene connotaciones positivas asociadas a la democracia participativa y la colaboración, por lo

que mediante este esquema se llegará a conclusiones muy diferentes (Torres, 2020). En el Municipio de San Román Juliaca la influencia de las creencias en el grupo organizacional no se demuestra de manera continua, porque de acuerdo a las estadísticas presentadas, solo un porcentaje menor manifiesta que contribuyen al trabajo en equipo.

A la pregunta ¿Qué grado de importancia le asigna al recurso humano dentro del municipio provincial? Los resultados se muestran.

Tabla 17. Recursos humanos

Recursos humanos	<i>f</i>	%
Muy importante	13	45
Importante.	9	31
Poco importante.	2	7
No es importante.	3	10
No sabe / No opina	2	7
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 17, remarca la importancia del recurso humano: un 45% le asigna la respuesta de muy importante, argumentando que los trabajadores son el eje principal de la institución, pero que algunas veces esto no es reconocido por las jefaturas correspondientes; un 31% indica que es importante por el trabajo que realizan cada uno en sus dependencias, a pesar que no es reconocido por las jefaturas , también mencionan que deben de brindar las facilidades correspondientes para realizar su trabajo; el 10% señala que no es importante, porque los cambios se dan permanentemente y el trabajo no es estable, en su mayoría para los trabajadores contratados y personal de las nuevas gestiones municipales, las respuestas poco importante y no sabe no opina alcanzan el 7% respectivamente, señalando las personas encuestadas que no se les brinda el lugar que deben tener porque son los que llevan los destinos de la organización. En otros casos, son

los que directamente tienen contacto con los usuarios que se acercan al Municipio de Juliaca para realizar diversidad de trámites y por eso deben de tener un trato más reconocido por la autoridad Municipal.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. El recurso humano es uno de los más importantes de las empresas organizaciones e instituciones que interactúan en un grupo social y las jerarquías asumidas por mérito propio o recompensa amical, debería de brindarles los reconocimientos como las facilidades para el desempeño del trabajo diario. En el caso del Municipio de San Román se tiene un porcentaje significativo de percepción sobre el recurso humano, pero lo que es evidente que no les brinda la prestancia adecuada, para desempeñar mejor su labor en las actividades de la organización, como los reconocimientos oportunos.



Figura 10. Participación de la mujer en la Municipalidad

Fuente: importancia de género en la cultura organizacional 2020.

La siguiente interrogante ¿El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por tener buenas relaciones humanas dentro de la institución? Nos muestra los siguientes resultados.

Tabla 18. Relaciones humanas

Relaciones humanas	<i>f</i>	%
Malo	7	24
Muy Malo	5	17
Bueno	7	24
Muy Bueno	4	14
Excelente	6	21
T o t a l	29	100

Fuente: Resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 18, con referencia a las buenas relaciones humanas dentro de la institución, el 24% indica que es bueno y malo respectivamente, mencionando que las relaciones humanas dentro de la organización es importante, pero no determina el desempeño de las labores asignadas por los entes mayores y mucho tiene que ver el comportamiento de los compañeros de trabajo, además los entrevistados consideran que es malo las relaciones humanas, porque no existe buena empatía con todos debido a que continuamente se cambia personal en algunas áreas y eso no permite construir mejores relaciones con los compañeros de trabajo. El 21% tiene como respuesta excelente, argumentando que las relaciones e interacciones sociales con los compañeros de trabajo es esencial para el desempeño diario de sus trabajos, para el ítem muy malo con un porcentaje de 17% los entrevistados manifestaron que solo se concentran en las labores cotidianas y no tienen otra clase de contacto que no sea de compañero de trabajo, porque las rencillas entre compañeros existen por celos profesionales y la pugna por ascender a mejores cargos que sean mejor remunerados dentro de la organización. Por su parte, un

14% respondieron que les parece muy bueno las relaciones humanas que se manifiesta dentro de su centro de trabajo y ayuda para el desempeño de sus labores cotidianas.

Las relaciones Humanas en cierto modo determinan el estado de ánimo de los integrantes de un grupo social que persigue objetivos comunes, para ello el mantener una buena relación humana con nuestros semejantes es uno de los aspectos fundamentales, no solo una mejor convivencia en el trabajo si no conseguir las metas trazadas en campos diversos, ya que con una buena relación laboral se tiene distintas alternativas de solución. Lo que en el caso del Municipio de San Román falta generar mayor acercamiento y relación humana entre sus miembros, de acuerdo a la información recogida en la presente investigación.

A la pregunta ¿El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por incentivar el trabajo en equipo, el consenso y la participación? Los resultados.

Tabla 19. Incentivo de desempeño laboral

Desempeño laboral	<i>f</i>	%
SI	10	35
NO	18	62
T o t a l	28	97

Fuente: resultado según la guía de entrevista en noviembre del 2020.

La tabla 19, se presenta sobre el incentivo en el trabajo y el consenso del grupo humano, el 62% manifiestan que NO se incentiva al trabajo en equipo, para cumplir logros y metas, pero también señalan que este incentivo debiera de partir de los líderes y funcionarios que están al frente de las jefaturas, para compartir experiencias y así lograr los objetivos en consenso. Por otra parte, el 35% afirman que SI en algunas áreas de trabajo se incentiva al personal a tener mayor comunicación e incentivar la cultura



organizacional a través de intercambios de experiencias con respecto a la labor que cumplen. Por su parte (Bitell, 2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran medida por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por lo tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto Ghiselli (1998) señala como el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Son diversos los aspectos que tiene el personal para cumplir con las labores encomendadas, desde el conocimiento en el área hasta la responsabilidad de las actividades señaladas, en este proceso se combinan diversidad de elementos sociales y conductas, como también la comunicación entre los trabajadores, los incentivos por parte de los jefes inmediatos son también alicientes para un mejor desempeño, porque con ello se está reconociendo el desempeño que demuestra el personal en un determinado trabajo y así buscar y demostrar un ascenso en el trabajo eficiente como Institución Municipal, en el caso de la investigación a la organización municipal se resuelve que los aspectos señalados deben de ser trabajados por todos los integrantes del Municipio de San Román Juliaca, porque de acuerdo al estudio el desempeño no está en el parámetro de institución eficiente con un buen desempeño laboral de sus integrantes.



CONCLUSIONES

PRIMERA: En el contexto de la funcionalidad de las instancias de la gestión municipal, es sustancial la cultura organizacional, los informantes aseveran que la influencia de los valores, el lenguaje organizacional, las creencias y el comportamiento grupal en el desempeño laboral es importantes a través de ella se cumple los objetivos institucionales en la gestión de la Municipalidad de San Román Juliaca 2018-2020.

SEGUNDA: El nivel de la cultura organizacional del Municipio provincial de San Román Juliaca, no es muy significativo por ello no se cumple las metas y objetivos institucionales, el desempeño laboral están en función de la cultura individual de cada trabajador y no de la cultura organizativa porque cada uno trabaja en función a sus patrones culturales y no de una cultura de la institución. Los protagonistas de la investigación consideran de mucha importancia las relaciones interpersonales, para alcanzar un mejor nivel organizativo en la institución, se debe proyectar las metas y objetivos entorno al grupo humano, determinando los roles y conductas individuales y grupales para mejoramiento continuo en la gestión municipal.

TERCERA: En la Municipalidad de San Román los rasgos culturales del recurso humano reconfiguran y reflejan de manera concreta a una serie de características de comportamiento, individual o grupal en el desempeño laboral de la institución, Los trabajadores involucrados en esta investigación sostienen que es de mucha importancia las prácticas de los buenos hábitos y costumbres que cada trabajador aporta y busca establecer una cultura organizacional más sólida dentro de la organización municipal.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: A las Autoridades municipales realizar talleres de concientización y difusión con respecto a la cultura organizacional con los trabajadores de todas las áreas para dar a conocer toda la dinámica cultural que profundice en las personalidades y comportamientos de los integrantes de la institución reconociendo las dificultades de interacciones producidos por patrones culturales divergentes a los de una cultura organizacional.

SEGUNDA: A las Autoridades municipales, prestar mayor atención al personal que trabaja en la institución, ya no como recurso sino como personas independientes que conforman un grupo humano parte de un todo y traen consigo un vasto conocimiento y experiencias, cuyas personalidades que interactúan entre sí y están al servicio de la organización municipal.

TERCERA: A los egresados de ciencias sociales en particular a la E.P. de Antropología de la Universidad Nacional del Altiplano, realizar estudios sobre cultura organizacional, en diversas entidades estatales y privados con fin de hacer aporte desde la Antropología sobre recursos humanos, en contexto de lo multidisciplinario.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, L. (05 de Mayo de 2020). *Entrepreniur*. Recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/331404>
- Alcaraz, C. (2006). *Comunicación organizacional*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46148194027>
- Balmer, J. (2008). *Identidad basada en vistas de corporacion*. España: UC.
- Bardales, M. (2016). *Analisis antropologico del funcionamiento de una institución de educación basica alternativa de jovenes y adultos*. Amsar.
- Bitell, L. (2000). *Administración de personal*. México: Red de tercer milenio S.A.
- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores*. Barcelo: Grupo editorial Norma.
- Bracho, F. G. (2002). *Introducción al Trabajo Social. Ciencias Sociales*. España: Alianza.
- Canal, D. C., Rubio, L. M. & Valdés, A. T. (2018). La cultura organizacional en instituciones mediáticas: estudio de caso del periódico guerrillero de pinar del río, cuba. *Revista Cubana de información*, 12-15.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2411-99702018000400113&lng=es&nrm=iso
- Carreras., L. (1997). *Como educar en valores*. España : Universo.
- Castillo, J. Y. (1998). *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de 1990*. Madrid: CIS.
- Ccallo, M. M. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial el Collao Ilave - 2017 - 2018*. Tesis de pre grado:U NA-Puno



- Chipana, G. S. & Condori, F. L. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del archivo regional de Puno - 2017*. Tesis de pregrado: UNA-Puno.
- Collado., C. F. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Concertado, P. d. (12 de Abril de 2011). Recuperado de:
<http://munisanroman.gob.pe/portal/sites/default/files/PDFs-2020/PDLC%202011-2021%20Vigente.pdf>
- Connell, M. S. (2003). *Sobre habilidades y dominio*. Connell, M., Cambridge University Press. Doi: [http:// dx.doi.org/10.1017/CBO9780511615801](http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511615801)
- Darós, W. (2002). *Valores modernos y postmodernos en las expectativas de vida de los jóvenes*. Chile : Universidad del Centro de Estudios Latinoamericanos (Ucel).
- Davis, K. J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo. (11 ed.)*. p.11.. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, I. (16 de Abril de 2020). *Significados*. Recuperado de:
<https://www.significados.com/ejemplos-de-cualidades/>
- Durkheim, É. (1973). *La división del trabajo social*. Buenos Aires: Schapire.
- Encalada, M. L. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión Humana*. Ecuador: Universidad Ecotec.
- Encyclopedia.com. (18 de Marzo de 2020). *Enciclopedia de comunicación e información*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/comunicacion-intrapersonal/>
- Forst, R. (2013). *Tolerancia en el conflicto. Pasado y presente*. University Press: Cambridge. [<http://plato.stanford.edu/entries/toleration/>]



- Galan, J. S. (15 de junio de 2020). *Econopedia*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/relaciones-laborales.html>
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estrategico desde la perspectiva de la administración. *Red de revistas científicas*.
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Geertz, C. (2003). *La interpretacion de las culturas*. México: Gedisa S.A.
- Ghiselli, M. (1998). *Administración de personal*. México: Mc GRAW- Hill/ Interamericana.
- Goodenough, W. H. (1970). *Description and Comparison in Cultural Anthropology*.
Chicago: Aldine.
- Guevara, F. M. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atun de la provincia de Manabi Ecuador*. Ecuador.
recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8968>
- Harris, M. (1983). *Antropologia cultural*. España: Alianza Editorial.
- Hernández, F. & Baptista. (2003). *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*.
Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. & Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 109-137. Colombia. Pontificia Universidad Javeriana
- Hernando, M. Á. (1997). *Estrategias para educar en valores*. Madrid: CCS. Alcala
- Humans, R. (2003). *Equipos de trabajo*. Recuperado de:
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8325/equips_cast.pdf



- Huselid, M. (2011). *El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el volumen de negocios, la productividad y el desempeño financiero de las empresas*. *Academia of Management journal* 38:635-672.
- INEI (2020). Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito del 2018 al 2020. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf
- Jiménez, J. C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf.
- Jimenez, J. D. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero Chucuito*. Tesis de Pregrado: Puno.
- Kinicki, A. K. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y practica*. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P. (2000). *Que hacen los lideres*. España: Rustica.
- Lablanca, I. D. (2007). *Gestion de recursos humanos*. Ecuador : Universo .
- Lladó, J. M. (09 de Febrero de 2020). *Saludterapia*. Recuperado de: Más en Saludterapia: <https://www.saludterapia.com/glosario/c/17-desarrollo-personal.html>
- Llanos, E. M. (2016). *La personalidad de las organizaciones*. Universidad Ecotec: Samborondón - Ecuador.
- López, A. (2001). *Manejo de los recursos humanos*. Virginia, USA: Paquita Bath.
- Luque, J. (05 de Mayo de 2019). *Libres viajeros* . Recuperado el 31 de Marzo de 2019, de <https://libresviajeros.com/sistema-de-creencias/>



- Mintzberg, H. (1993.). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Morales, F. C. (15 de Marzo de 2020). *Econopedia*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Municipalidad Provincial de Juliaca (2011). *Plan de desarrollo concertado 2011-2021*.
Recuperado de:
[https://www.regionpuno.gob.pe/descargas/presupuestoparticipativo/consolidado
_plan_concertado_2021.pdf](https://www.regionpuno.gob.pe/descargas/presupuestoparticipativo/consolidado_plan_concertado_2021.pdf)
- Muñoz, G. Y. (15 de Agosto de 2000). *Comunicación asertiva*. Recuperado de:
Comunicación Asertiva/Blogspot.mx
- Naranjo, P. (2009.). *Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510>
- Nicuesa, M. (06 de Julio de 2014). *Definición ABC-Social*. Recuperado de:
<https://www.definicionabc.com/social/persistencia.php>
- Oliver, G. (2004). *Investigando la cultura de la informacion*. España: Universidad de Barcelona.
- Olmedo, A. D. (2018). *La cultura organizacional y su relación con el clima laboral en la Institución Educativa Particular Latinoamericano del distrito de Paucarpata, Arequipa - 2018*. tesis de Pregrado. UNSAA-Arequipa.
- Omar, R. A. (2019). *La cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la dirección Regional de Agricultura de Cajamarca*. Tesis de pregrado. UNC-Cajamarca.



- Pascual, A. (1988). *Clasificación de valores y desarrollo humano*. Madrid: Editora R & F. Nercea.
- Perea, Q. R. (2004). *Educación para la salud, reto de nuestro tiempo*. Editorial Díaz de Santos. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-F118F1B1-20B0-6C6D-8F91-9988F26282B4/Documento.pdf>
- Petróvich, P. I. (2004). *Las actitudes*. Barcelona: Mundo.
- Privacidad. (16 de Abril de 2019). Recuperado el 2019 de julio de 15, de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva>
- Raffino, M. E. (8 de julio de 2020). *Cómo citar: "Educación"*. Recuperado de: <https://concepto.de/educacion-4/> Consultado: 11 de octubre de 2020.
- Rebeil, M. A. (1998). *Perfiles de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: M. A. Rebeil.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. San Diego: San Diego State.
- Rodriguez, D. (2005). *Administración de recursos humanos*. Costa Rica: Pacífico.
- Rokeach, M. (1973). *La naturaleza o valores humanos*. New York: Free Press.
- Romina., M. (11 de Junio de 2013,). *Geopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- Sampieri, H. R. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Inrteramericana.
- Sen, A. (2014). *La teoría de las capacidades*. Oxford, Blackwell.



- Serrate, A. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Scielo*. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596002.pdf>
- Social, T. D. (02 de Febrero de 2020). *Técnicas de investigación social*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-3-las-tecnicas-distributivas-la-investigacion-cuantitativa-y-la-encuesta/la-entrevista-estructurada-diseno-del-cuestionario>
- Torres, A. (05 de Mayo de 2020). *Psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-creencias>
- Torres, F. D. & Pari, M. M. (2017). *Relación de la cultura organizacional y eficacia del gasto público en Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno - 2017*. Tesis de Pregrado. UNA-Puno
- Troya, C. (23 de agosto de 2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado de: https://www.academia.edu/5647805/tecnicas_e_instrumentos_de_investigación
- Villa, M. C. (2008). *El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual*. Colombia. Recuperado de: Villa Montoya.
- Wayne, M. Y. (1997.). *Administración de recursos humanos*. México: Universidad Iberoamericana.
- Zavaleta, G. K. (2017). *El cambio de la cultura organizacional: Obstáculos en la formalización y asociación de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción pro reciclador de la Asociación Ciudad Saludable en el distrito de Miraflores*. Tesis de Pregrado. PUCP-Lima.



Zayas, P. (2 de Junio de 2010). *La comunicación interpersonal*. Recuperado de:

www.eumed.net/libros/2010f/879/Consultado de

www.eumed.net/libros/2010f/879/ el 2 de junio de 2013.



ANEXOS



Anexo 1. Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN

MUNICIPALIDAD DE SAN ROMAN JULIACA 2018-2019

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Localización:

Distrito.....Provincia.....Región.....

1.2. Centro poblado y/o

Comunidad.....

1.3. Apellidos y Nombres:

1.4. Edad.....Sexo: a) Masculino () b) Femenino ()

1.5. Grado de instrucción:

a) () Analfabeto

b) () Primaria

c) () Secundaria

d) () Superior

1.6. Ocupación/profesión:

a) () Abogado

b) () Administrador

c) () Gerente

d) () Empleado



II. EFECTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

2.1. ¿Qué grado de importancia tiene la cultura organizacional dentro de su institución?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No es importante
- e) No sabe / No opina

2.2 ¿Conoce usted sobre el lenguaje organizacional de su Institución?

- a) Completamente
- b) Algo
- c) Un poco
- d) Nada
- e) Casi nada

2.3 ¿Se siente cómodo(a) en el desempeño del trabajo y la supervisión de vuestros jefes?

- a) Si
- b) No



2.4. ¿Considera Usted que existe oportunidad de crecer dentro de la institución organización?

a) Si

b) No

2.5 Considera Usted importante que la organización defina el éxito sobre la base de su eficiencia y desempeño en el cumplimiento de objetivos?

a) Muy importante

b) Importante.

c) poco importante.

d) No es importante.

e) No sabe / No opina

III. NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO

3.1. ¿Su institución tiene bien fundamentadas las políticas de la organización, reglamento interno de funcionamiento propio o manual de normas y procedimientos?

a) SI

b) NO



3.2. ¿Cree Usted que las relaciones interpersonales tienen un grado de importancia en la Institución con respecto a la cultura organizacional?

- a) Muy importante
- b) Importante.
- c) Poco importante.
- d) No es importante.
- e) No sabe / No opina

3.3. ¿Considera que el desempeño de su trabajo en el Municipio provincial contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

- a) SI
- b) NO

3.4. ¿Recibe Usted reconocimiento del trabajo que realiza de parte de su jefe inmediato superior?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) De vez en cuando
- d) Casi nunca
- e) Nunca



3.5. ¿Cómo define Usted la relación laboral son sus compañeros de la institución?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

3.6. ¿Considera Ud. que la organización le proporciona oportunidades en su carrera profesional y crecimiento personal?

- a) Si
- b) No

IV. RASGOS CULTURALES QUE CONFIGURAN LA IDENTIDAD PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1. ¿Considera importante los valores que tiene la organización donde usted trabaja?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No es importante
- e) No sabe / No opina



4.2. ¿Está de acuerdo con los valores de la organización alineados con los que Usted. Considera importantes en su vida?^[1]_[SEP]

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De cuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4.3. ¿Cree usted que sus creencias influyen en el desarrollo de la Organización Municipal?

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A veces
- d) Con frecuencia
- e) Casi Siempre

4.4. ¿Qué grado de importancia le asigna al recurso humano dentro del municipio provincial?

- a) Muy importante
- b) Importante.
- c) poco importante.
- d) No es importante.
- e) No sabe / No opina



4.5. ¿El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por tener buenas relaciones humanas dentro de la institución?

- a) () Malo
- b) () Muy Malo
- c) () Bueno
- d) () Muy Bueno
- e) () Excelente

4.6. ¿El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por incentivar el trabajo en equipo, el consenso y la participación?

- a) Si ()
- b) No ()

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

.....

Nombres y Apellidos del entrevistador

.....

Puno, C.U enero del 2020

Elaborado por el investigador.