

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA**



**ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASILLO PERIODO 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. MACEDO ATAMARI ROCIO LUCY**

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

**PUNO – PERÚ**

**2017**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA

ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASILLO 2017

**PRESENTADO POR:**

ROCIO LUCY MACEDO ATAMARI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL:

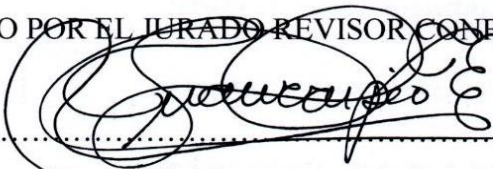
**LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA**



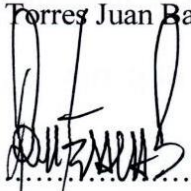
FECHA DE SUSTENTACION: 22 DE SETIEMBRE DEL 2017

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:   
.....  
Dr. Carpio Torres Juan Bautista

PRIMER MIEMBRO

:   
.....  
M.Sc. Antezana Bustinza David Benjamin

SEGUNDO MIEMBRO:

:   
.....  
M.Sc. Reyes Apaza Fredy Ruben

DIRECTOR DE TESIS

:   
.....  
Dr. Tapia Pineda, Felix Bernardino

AREA: CULTURA ANDINA , IDENTIDAD Y DESARROLLO

TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL

## DEDICATORIA

*Con mucho cariño para mis padres, por el apoyo incondicional que me brindaron, la paciencia y el sacrificio sin importar las circunstancias, alentándome a continuar, así llegar hasta esta etapa de mi formación profesional. A ellos mi agradecimiento.*

*Para mi hermano y mis hermanas, quienes sin titubear me brindaron apoyo incondicional y respaldo constante. A mi familia, por brindarme palabras de aliento para continuar con mis proyectos personales y la fortaleza para culminar mi informe de investigación. A dios, mi gratitud eterna.*

## AGRADECIMIENTOS

*Mí agradecimiento a las personas que permitieron la realización de la investigación.*

*Al director de mí tesis, Dr. Félix Tapía Pineda, por el tiempo y paciencia, guiando la realización de éste trabajo.*

*A los docentes de la Escuela Profesional de Antropología, por los años de enseñanza.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano, por haberme brindado la oportunidad de lograr mí gran anhelo, y ser parte de esta casa de estudios.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	12
RESUMEN .....	13
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I.....	19
INTRODUCCIÓN .....	19
1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.2. Antecedentes de la investigación .....	19
1.2.1. Internacional .....	19
1.2.2. Nacional/local .....	20
1.3. Formulación del problema .....	22
1.3.1. Pregunta general .....	22
1.3.2. Preguntas específicas .....	22
1.4. Importancia y utilidad del estudio.....	22
1.5. Objetivos de la investigación .....	23
1.5.1. Objetivo general.....	23
1.5.2. Objetivos específicos .....	23
1.6. Caracterización del área de investigación .....	23

1.6.1.	Ámbito de estudio .....	23
1.6.2.	Alcance y/o ámbito de la municipalidad.....	23
1.6.3.	Organización de la municipalidad distrital de Asillo.....	25
1.6.4.	Estructura orgánica .....	26
1.6.5.	Composición del organigrama de la municipalidad .....	27
CAPÍTULO IV .....		29
REVISIÓN DE LITERATURA .....		29
1.7.	Marco teórico .....	29
1.7.1.	Cultura organizacional .....	29
1.7.2.	Funciones .....	30
1.7.3.	Modelos de cultura.....	31
1.7.4.	Características .....	32
1.7.5.	Elementos de la cultura organizacional .....	33
1.8.	Marco conceptual .....	37
1.9.	Hipotesis de la investigacion.....	38
1.9.1.	Hipótesis general.....	38
1.9.2.	Hipótesis específicas.....	38
CAPÍTULO V .....		39
MATERIALES Y MÉTODOS .....		39
1.10.	Tipo y diseño de investigación .....	39
1.10.1.	Enfoque de la investigación .....	39
1.10.2.	Alcance de la investigación .....	39
1.10.3.	Diseño de la investigación .....	40
1.11.	Población y muestra de investigación .....	40
1.11.1.	Población .....	40

1.11.2. Muestra .....	42
1.12. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	43
1.12.1. Técnicas de recolección de datos .....	43
1.12.2. Instrumentos de recolección de datos .....	44
1.13. Procedimiento de recolección de datos .....	45
1.14. Procesamiento y análisis de datos .....	45
1.14.1. Tabulación de datos .....	46
1.14.2. Análisis de datos .....	46
CAPÍTULO VI .....	48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	48
1.15. Resultados.....	48
1.15.1. Análisis de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017. ....	48
1.15.2. Identificación de indicios de cultura organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017 .....	49
1.16. Descripción del funcionamiento de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo 2017 .....	55
1.16.1. Etnohistoria.....	56
1.16.2. Creencias.....	58
1.16.3. Valores y relación entre trabajadores.....	60
1.16.4. Comunicación .....	62
1.16.5. Producto .....	65
1.17. Lineamientos para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo. ....	68
1.17.1. Lineamientos referidos a recursos humanos .....	69

1.18.	Contrastación de hipótesis .....	70
1.18.1.	Hipótesis específicas .....	70
1.18.2.	Hipótesis general.....	71
1.19.	Discusión de resultados .....	71
CONCLUSIONES .....		73
RECOMENDACIONES .....		74
BIBLIOGRAFÍA .....		75
ANEXOS .....		78



## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 01.** Mapa de la región Puno

24

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 01.</b> Número de trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo	40
<b>Tabla 02.</b> Asignación de personal 2017	41
<b>Tabla 03.</b> Muestra de trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo.	43
<b>Tabla 04.</b> Existencia de canales de comunicación.	49
<b>Tabla 05.</b> Participación en actividades de la municipalidad	50
<b>Tabla 06.</b> Participación de trabajadores	51
<b>Tabla 07.</b> Interrelaciones entre trabajadores fuera del área de trabajo	52
<b>Tabla 08.</b> Confianza entre trabajadores	53
<b>Tabla 09.</b> Conocimiento de objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la municipalidad.	54
<b>Tabla 10.</b> Definición de funciones de cada trabajador	55
<b>Tabla 11.</b> Objetivos estratégicos	56
<b>Tabla 12.</b> Estabilidad laboral.	57
<b>Tabla 13.</b> Relaciones de amistad entre trabajadores	58
<b>Tabla 14.</b> Desarrollo y futuro profesional de trabajadores	59
<b>Tabla 15.</b> Valores solidos	60
<b>Tabla 16.</b> Relación de trabajadores después del horario de trabajo.	61
<b>Tabla 17.</b> Buenas relaciones entre trabajadores	62
<b>Tabla 18.</b> Establecimiento de vínculos de unión entre trabajadores	63
<b>Tabla 19.</b> Frecuencia de disputas entre trabajadores	64
<b>Tabla 20.</b> Relatos de anécdotas de la organización	64
<b>Tabla 21.</b> Conclusión de proyectos que se comienzan.	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

**Gráfico 01.** Organigrama del distrito de Asillo

26

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**IES** – Institución educativa secundaria

**MOF** – Manual de organización y funciones

**RIT**- Reglamento interno de trabajo

## RESUMEN

La cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo es débil y jerárquico. De acuerdo a los objetivos propuestos para la investigación que se realiza con el propósito de conocer el tipo de cultura organizacional que predomina asimismo describir el funcionamiento de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017. Razón por la cual, se planteó los siguientes objetivos: identificar el modelo de cultura organizacional que predomina, describir el funcionamiento de la cultura organizacional y proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, obteniendo los siguientes resultados el modelo de cultura organizacional predominante en la municipalidad distrital de Asillo es jerárquico, asimismo la cultura organizacional en la municipalidad distrital es baja porque se brinda poca importancia al personal, validando las hipótesis planteadas. Cabe señalar que la investigación realizada, tiene enfoque cuantitativo, asimismo los datos se presentan a través de tablas de frecuencia, procurando responder las hipótesis que se plantean; además tiene alcance descriptivo, su diseño es no experimental, puesto que no existe la intención de manipular las variables en estudio, sólo observar, analizar y describir su comportamiento. Asimismo, el análisis es de manera inductiva, partiendo de un marco teórico, planteando hipótesis que posteriormente fue validado, además del uso de estadística descriptiva, de esta manera identificar el modelo y describir la cultura organizacional de la entidad en estudio. Asimismo, las técnicas aplicadas son: la encuesta y análisis documental, mediante el cuestionario y fichas como instrumentos de recolección de datos, para la posterior interpretación. Por otro lado, los resultados muestran que el modelo de cultura organizacional predominante en la municipalidad distrital de Asillo es jerárquico, puesto que prima la formalidad, asimismo es calificada débil porque existen pocos mecanismos de comunicación, existe incertidumbre por parte

de los trabajadores, favoritismos a grupos partidarios, brindándole poca importancia a los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura, organización, cultura organizacional

## ABSTRACT

The organizational culture in the district municipality of Asillo is weak and e organizational culture in the district municipality of Asillo is weak and hierarchical. According to the proposed objectives for the research that is carried out with the purpose of knowing the type of organizational culture which prevails also describe the functioning of the organizational culture in the district municipality of Asillo, period 2017. Reason for which, they raise the following objectives. Identify the organizational culture model that predominates, to describe the functioning of the organizational culture and to propose guidelines to improve the organizational culture in the district municipality of Asillo, obtaining the following results, the model of organizational culture prevailing in the district municipality of Asillo is hierarchical, in addition the organizational culture in the district municipality is low because it gives a little importance to the staff, validating the hypotheses raised. It should be noted that the research carried out has a quantitative approach, also the data are presented through frequency tables, trying to answer the hypotheses that propounded; it has a descriptive range, its design is non-experimental, since there is no intention to manipulate the variables under study, only to observe, analyze and describe their behavior. Likewise, the analysis is inductive, based on a theoretical framework, proposing hypotheses that were subsequently validated, in addition to the use of descriptive statistics, in this way identify the model and describe the organizational culture of the entity under study. Also, the applied techniques are: the survey and documentary analysis, by means of the questionnaire and tabs as instruments of data collection, for the subsequent interpretation. On the other hand, the results show that the predominant organizational culture model in the district municipality of Asillo is hierarchical, since it emphasizes in the formality, it is also qualified weak because there

are few mechanisms of communication, there is uncertainty on the part of the workers, favoritism to supporters groups, giving little importance to the workers.

**KEYWORDS:** Culture, organization, organizational culture



## INTRODUCCIÓN

Tener una cultura organizacional fuerte es imprescindible en cualquier tipo de organización, puesto que constituye un indicador fundamental para los gestores de instituciones con la finalidad de lograr el buen funcionamiento y cumplimiento de metas institucionales. En la actualidad se han realizado investigaciones orientadas a la identificación de las causas del incumplimiento de metas institucionales, de esta manera se ha determinado que la débil cultura organizacional es una de las causas. En la región Puno, se han ejecutado pocos trabajos acerca de ésta variable, asimismo se han presentado variedad de inconvenientes con el personal que trabaja en la municipalidad, experimentándose desagradables eventos que solo provocan incomodidad en los trabajadores de la entidad señalada, estos son los motivos que impulsaron la elaboración de esta investigación, considerando también que la cultura organizacional no es ajena a las organizaciones públicas ni privadas; inclusive representa un problema para el Perú, porque tenemos inconvenientes con la gestión de personal a nivel de América Latina, generándose una infinidad de situaciones que poco o nada contribuyen en el cumplimiento de metas institucionales.

Los objetivos que se ha planteado son los siguientes: identificar el modelo de cultura organizacional que predomina, describir el funcionamiento de la cultura organizacional y proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, Por otro lado, los resultados muestran que el modelo de cultura organizacional predominante en la en ésta institución es jerárquico, puesto que prima la formalidad, asimismo es calificada débil porque existen pocos mecanismos de comunicación, existe incertidumbre por parte de los trabajadores, validando las hipótesis sostenidas. Por otro lado, el desarrollo de la investigación permitió realizar un análisis detallado de la cultura

organizacional, desde la identificación del modelo predominante hasta la descripción de los elementos que definen la cultura organizacional.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos:

Capítulo I, se presenta la introducción del trabajo, donde se detalla el problema, antecedentes, la formulación del problema, importancia del estudio, objetivos de la investigación, así como la caracterización del lugar en estudio

En el capítulo II, revisión de literatura, se desarrolla el sustento teórico de la variable en estudio, cultura organizacional que dan soporte a la investigación, además se presenta la hipótesis planteada.

Dentro del capítulo III, materiales y métodos, donde se desarrolla la metodología de la investigación, se detalla el enfoque de la investigación, alcance de la investigación, la población, y muestra determinada, asimismo las técnicas utilizadas para la sistematización de datos y el análisis correspondiente.

En el Capítulo IV, titulada resultados y discusión, se muestra exposición y análisis de resultados, describimos los datos que se han encontrado, sintetizados en tablas de frecuencias y gráficos, con las respectivas interpretaciones; todos los datos que se recogen son entorno a la variable, cultura organizacional, asimismo se presenta la contratación de hipótesis y la discusión de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

En la municipalidad distrital de Asillo durante el 2017, se evidencia una cultura organizacional débil, dificultando la gestión eficiente y eficaz para el cumplimiento de metas institucionales, porque existe poca autonomía individual para la toma de decisiones, se brinda poco interés a los trabajadores; el titular y autoridades gerenciales desconocen la efectividad en el cumplimiento de labores de cada persona, existen conflictos internos no resueltos en la municipalidad, creando ambientes desagradables dentro de la institución, dificultando el desarrollo normal de las actividades.

### 1.2. Antecedentes de la investigación

#### 1.2.1. Internacional

Sánchez, M. (2010) concluye que:

El trabajo de gestión de los directivos de las IES, tendrá que enfocarse a: administrar la diversidad cultural, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna; entre otras muchas estrategias, que le permitan guiar a las instituciones al cumplimiento de sus funciones. Así, la administración de la cultura organizacional deberá ser una competencia primordial de los directivos. Asimismo,

hay que reconocer la oportunidades que tienen las IES para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitirá competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos; ya que resulta claro, que el desarrollo del país dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, entre los que se encuentran, la conformación de estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura del país, que apoyarán a la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro país como productor de mano de obra barata carente de calificación.

### 1.2.2. Nacional/local

Vargas, I. (2015) señala que:

En el área de administración de la caja municipal de ahorro y crédito de Arequipa – agencia región Puno predomina la cultura organizacional CLAN, seguida de ADHOCRACIA y MERCADO; cabe resaltar que en esta área toman mayor importancia las características dominantes, liderazgo y administración de recursos humanos, asimismo la cultura CLAN considera a la organización como un lugar amistoso donde las personas comparten mucho entre sí. Por lo tanto, se valida la hipótesis al demostrarse que existen subculturas dominantes.

Mamani, P. (2015) indica que:

La cultura organizacional dentro de las instituciones, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional. La mayoría del personal que labora en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, califican la presencia de una cultura organizacional débil (76.5%) en dicha institución. Valor que fue comprobado con la prueba “z” de una proporción a un 95% de confianza.

Yerba, R. y LLanqui, Y. (2013). concluyen que:

La percepción del clima organizacional en docentes y administrativos en el área de biomédica es favorable, solo las escuelas profesionales de enfermería, nutrición humana y medicina humana cuentan con un clima organizacional favorables, donde se ve reflejada una organización altamente participativa, la autoridad es aceptada y no impuesta; el lugar de decisión es amplio ya que puede tomarse en todos los niveles, decisiones acordes en los grados de responsabilidad; sin embargo las escuela profesionales de ciencias biológicas cuenta con clima organizacional medianamente favorable y odontología desfavorable ello indica insatisfacción en cuanto a la necesidad de pertenencia, autonomía, poder y responsabilidad dentro de la dinámica organizacional.

Obando, S. (2010) indica que:

En el caso del gobierno regional de Puno, la cultura organizacional, de los empleados en el sector público muestra una preocupación central debido a que su desempeño se caracteriza por su bajo rendimiento y desde la perspectiva de la vida cotidiana de la población por la provisión de servicios de mala calidad, donde la población no percibe un sentido de eficacia ya que el retraso en el tiempo que se produce entre la necesidad pública y el resultado público es muy evidente, notorio y de considerable realidad que genera una frustración comunitaria.

En resumen, existe un considerable nivel de insatisfacción organizacional, sobre todo a partir de las formas de coerción de los niveles superiores de dirección, en función de diferentes coyunturas políticas. En la relación entre clima organizacional y las variables de estudio constatamos existe asociación con las variables sexo, grado de instrucción, área de trabajo y tiempo de servicio, observando que el grupo ocupacional no muestra influencia en la configuración del clima organizacional.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Pregunta general**

¿Cómo es la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017?

#### **1.3.2. Preguntas específicas**

¿Qué indicios de cultura organizacional se halla en la municipalidad Distrital de Asillo periodo 2017?

¿De qué manera funciona la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017?

¿Qué medidas permitirían la mejora de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017?

### **1.4. Importancia y utilidad del estudio**

La utilidad del estudio es para la institución investigada, así como los trabajadores, porque les permite conocer la cultura organizacional que predomina y cómo es percibida, de esta manera adoptar medidas que puedan contribuir en el cumplimiento de metas en la municipalidad.

La identificación de cultura organizacional permitirá a la alta gerencia de municipalidad adoptar medidas que disminuyan la posibilidad de suscitarse conflictos internos de trabajadores, mejorando el clima laboral, esto con la finalidad de cumplir metas.

Por otro lado, esta investigación permitirá que entidades públicas con similares circunstancias puedan brindarle importancia a la cultura organización, con la finalidad de cumplir cada una de los metas que se vienen proponiendo, así obtener mejores resultados, asimismo permitirá que le puedan dar mayor importancia a los recursos, reconociendo el valor que tiene para la institución.

## 1.5. Objetivos de la investigación

### 1.5.1. Objetivo general

Analizar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017.

### 1.5.2. Objetivos específicos

Identificar los indicios de cultura organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017

Describir el funcionamiento de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017

Proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo.

## 1.6. Caracterización del área de investigación

### 1.6.1. Ámbito de estudio

El ámbito de estudio es el siguiente tiene las siguientes características:

Región : Puno  
Provincia : Azángaro  
Distrito : Asillo  
Poblado : Asillo

### 1.6.2. Alcance y/o ámbito de la municipalidad

#### ❖ Naturaleza jurídica.

La municipalidad distrital de Asillo es la entidad básica de la organización territorial del Estado y canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionaliza y gestiona con autonomía los intereses propios de la colectividad.

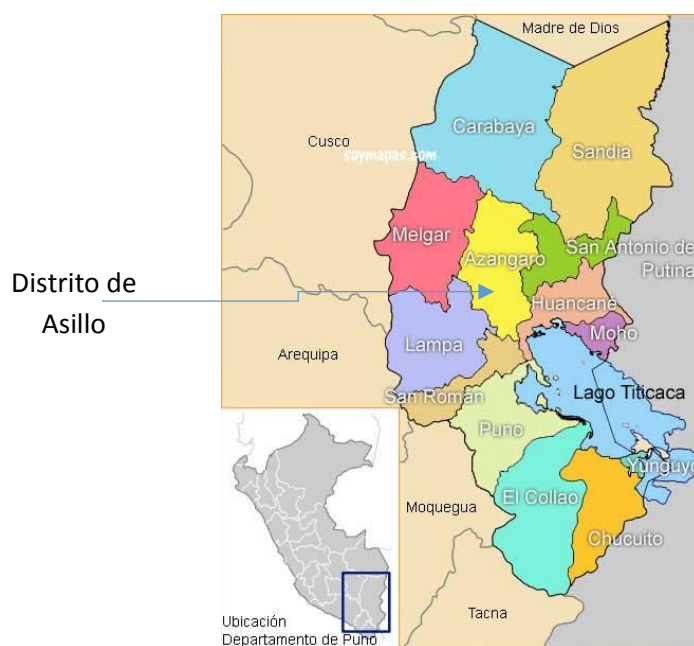
La municipalidad distrital de Asillo, es un órgano del estado peruano, promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público que cuenta con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Ejerce el gobierno local en su jurisdicción, la cual constituye una circunscripción política administrativa de nivel distrital, que determina el ámbito territorial de gobierno y administración del Estado.

#### ❖ Naturaleza geográfica

El distrito de Asillo, está situado en la parte noreste del departamento de Puno, a los 15°50' de longitud oeste del meridiano de Greenwich y a los 7° 10' de latitud sur del mismo meridiano a 3,383 metros sobre el nivel del mar.

El distrito de Asillo limita por el este con los distritos de San José y Azángaro; por el sur con los distritos de Tirapata y Azángaro; por el oeste con los distritos de Orurillo y Ayaviri; por el Norte con los distritos de Nuñoa, San Antón y Antauta, composición es de 81.26% de población rural.

**Figura 01.** Mapa de la región Puno



Fuente: Ferrer N., 2013



### ❖ Extensión

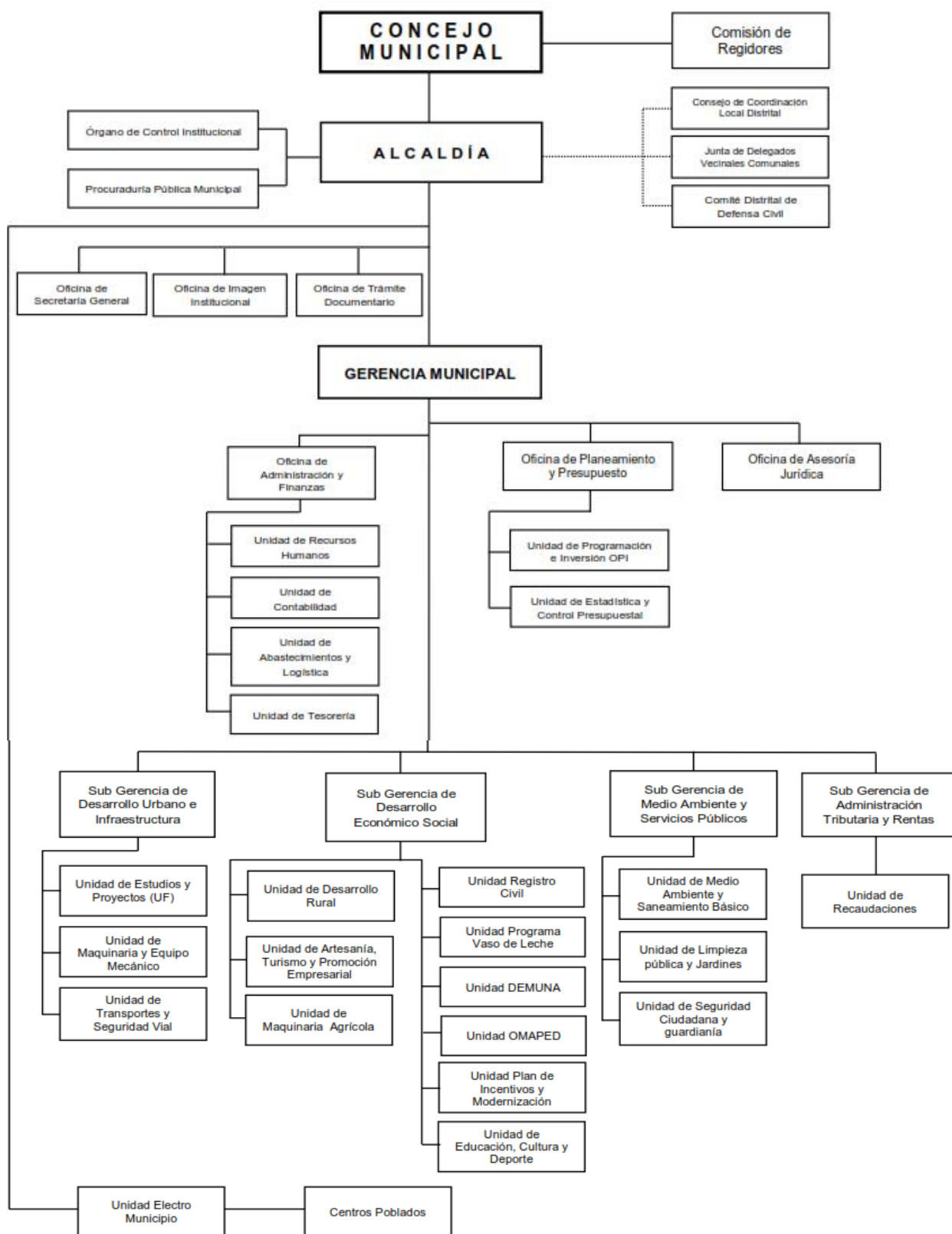
Tiene una extensión aproximada de 1500 kilómetros cuadrados, desde las alturas de Antacondo, en la parcialidad de Sillota, lugar de la cordillera, que sirve de límite con el distrito de Pontoni, encerrando en sí, por un costado, al distrito de San Antón, hasta las alturas de Hanceosa, en la parcialidad de Ccollana, que limita con el distrito de Tirapata, en su latitud y desde el cerro de Kurnine, en Anoravi, que limita con Orurillo a los manantiales de Fraylima; en Collana, con Azángaro, en su longitud. Las parcialidades de Ccollana (ahora comunidad campesina de Choquemorocco) y Anoravi, han cedido una parte de su jurisdicción al nuevo distrito de Tirapata, con motivo de su creación y para delimitarlo, según ley N° 9840, se han separado de Asillo, tres importantes haciendas, que son: “Purina”, “Ollanta” y “La Victoria”.

#### 1.6.3. Organización de la municipalidad distrital de Asillo

La organización de la municipalidad distrital de Asillo se ha elaborado de acuerdo las normas establecidas por la ley de municipalidades, presentado un organigrama y composición de las mismas, como es mostrado en el gráfico N° 02.

1.6.4. Estructura orgánica

Gráfico 01. Organigrama de la municipalidad distrital de Asillo



Fuente: Municipalidad distrital de Asillo. (2012). Manual de organización y funciones.

p. 146

### 1.6.5. Composición del organigrama de la municipalidad

#### distrital de Asillo

#### ❖ Órganos de gobierno

##### ➤ Consejo Municipal

- Prof. Ada Elvira Velasquez Maldonado
- Sr. Fidel Miranda Ccallasaca
- Sr. Fidel Chino Cáceres
- Mg. Filemon Birilio Callohuanca Apaza

##### ➤ Alcaldía

- Prof. Oswaldo Callohuanca Ccaso

#### ❖ Órganos consultivos y de coordinación

- Consejo de coordinación local Distrital
- Junta de Delegados vecinales comunales
- Comité Distrital de Defensa civil

#### ❖ Órgano de dirección

- Gerencia municipalidad

#### ❖ Órgano de Control Interno

- Oficina de Control Institucional
- Oficina de defensa Judicial Pública Municipal

#### ❖ Órganos de asesoramiento

- Oficina de Asesoría Jurídica

#### ❖ Órganos de Apoyo

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Secretaria General
- Oficina de Imagen Institucional

- Oficina de Trámite Documentario
- Oficina de Administración y finanzas

## ❖ **Órganos de Línea**

- Subgerencia de Desarrollo Urbano e infraestructura
- Subgerencia de Desarrollo Económico Social
- Subgerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos
- Subgerencia de Administración Tributaria y Rentas

## ❖ **Órganos desconcentrados**

- Electro Municipio
- Centros Poblados
  - Municipalidad del Centro Poblado de Progreso
  - Municipalidad del Centro Poblado de Pacastiti
  - Municipalidad de Centro Poblado de Sillota

## CAPÍTULO IV

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.7. Marco teórico

##### 1.7.1. Cultura organizacional

Para Arbaiza (2014) la cultura organizacional sirve como marco de referencia para los miembros de la organización, puesto que proporciona las pautas sobre cómo las personas deben conducirse y, a la vez, la modifica como resultado del aprendizaje de nuevas experiencias.

El análisis de la cultura permite a la empresa conocer tanto su funcionamiento como las experiencias que la fortalecieron a lo largo de su historia. La cultura le ayuda a definir sus límites respecto a otras organizaciones y a generar en los trabajadores un compromiso duradero. Si la cultura es estable se logrará que la organización muestre una verdadera cohesión en cuanto a los valores y las normas que propiciarán su desarrollo.

Chiavenato (1999) señala que la cultura organizacional hace referencia al modo de vida propio de cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condicionan fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Estas creencias y expectativas producen reglas de

comportamiento que configuran el comportamiento de los grupos y las personas dentro de la organización. La cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización. (p. 636)

Por otro lado, Arbaiza (2014), indica que la cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de individuos, el sentido de la certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otro aspecto de la vida laboral. (p. 604).

Asimismo, Cujar A., Ramos C., Hernandez H. & Lopez J. definen la cultura organizacional como conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional. Este constructo permitirá comprender las manifestaciones culturales y permitir a los altos mandos tomar decisiones realmente efectivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización.

### 1.7.2. Funciones

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales:

**La integración interna:** Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo del que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en la gente se comunica en la organización, que comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.

**La adaptación externa:** Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

### 1.7.3. Modelos de cultura

En las entidades existen culturas que predominan, en la mayoría de los casos no están claramente definidas o en muchos casos se encuentran combinadas, pero dentro de ellas existen una que se superpone a las demás. Molleapaza J. (2017, p. 526) indica que se pueden encontrar las culturas denominadas: Clan, Ad-Hoc (adhocracia), Jerarquizada, Mercado. Asimismo, señala que “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que este en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta.

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

**CLAN:** La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto.

**AD-HOC (ADHOCRACIA):** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas,

por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área.

**JERARQUIZADA:** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

**MERCADO:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientados a los resultados u organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

#### 1.7.4. Características

Una cultura organizacional puede ser débil o fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

❖ **Autonomía individual:**

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



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

❖ **Estructura:**

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

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

❖ **Apoyo:**

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

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

❖ **Recompensa y desempeño:**

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

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

### 1.7.5. Elementos de la cultura organizacional

Existen presunciones básicas expuestas por Vasquez, M. (2009), que apoyan lo considerado por E. H. Schein en los años ochenta, que están formadas por aquellos supuesto tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización. Estos son:

Muchos autores toman como punto de partida el esquema de tres niveles de Schein, presunciones, valores y artefactos, es decir, un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable:

Vasquez, M. (2009) señala que los elementos básicos mencionados se pueden asociar a los tres posibles niveles de Schein. El nivel fundante: etnohistoria y creencias, nivel organizador: valores y comunicación.

#### ❖ **Etnohistoria**

Para Vasquez, M. (2009), la etnohistoria (o historia de identidad cultural) narran los orígenes, el pasado, el momento presente y los proyectos de futuro.

En la perspectiva histórica de la organización hay dos secuencias importantes: la fundación y larga marcha (creación de la cultura del grupo y explicación de la misión y del proyecto estratégico) y el ciclo vital de la empresa (las tres edades de la empresa: infancia-adolescencia, madurez y decadencia de la empresa). La historia proporciona identidad: desde donde somos, quienes somos, a donde vamos. Tiene un carácter especular, nos vemos en su espejo pudiendo resolver muchos de los problemas actuales desde la perspectiva de la experiencia. La organización tiene, gracias a su historia una herencia cultural (mitos, rituales, valores, lenguajes). La historia es un patrimonio compartido que da solidez a la organización.

La historia para Vasquez, M. (2009) señala “un rumbo hacia el futuro puesto que supone una acumulación dinámica de decisiones y proporciona héroes individuales o colectivos y sus fechas importantes recuerdan los momentos intensos de la comunidad organizacional” (p. 202).

Para Vasquez, M. (2009), “en la cultura intervienen los hechos históricos, no sólo lo que ocurre en la actualidad sino todo aquello que ha ocurrido en el pasado”.

Así puede comprenderse que la cultura organizacional va a estar conformada por las acciones que a lo largo de su historia se han ido desarrollando, sea esta pasada o presente, ambas van a ir proyectando lo que se espera que reflejara un estado común ya sean conscientes no en todos los miembros de la organización.

### ❖ Etnoterritorio

También explica Vasquez, M. (2009), que la organización crea cuerpo espacial (edificios, áreas de producción, despachos, patios de carga) a toda una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la organización, asignando espacios a las diversas personas y funciones. Estas interacciones espaciales configuran las diversas formas que tienen los miembros de la empresa de apropiarse o de apropiarles el espacio (desde la forma de las mesas de reuniones y de espacios hasta la privacidad o la personificación). La estética de los edificios, su ubicación y disposición, su decoración, proporcionan señales especiales de identidad cultural de la organización, como exhibición de su corporalidad.

La territorialidad básica de una empresa para Vasquez, M. (2009) viene definido por su ámbito de influencia (local, nacional, multinacional) más que por su ubicación. Etnoterritorialmente la empresa es una elipse con dos centros compuesta por dos círculos territoriales implícitos que se necesitan, el espacio del organismo-cuerpo organizacional y el espacio del entorno apropiado que es el cliente. (p.205).

### ❖ Creencias

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento individual y colectivo, así lo manifiesta Vasquez, M. (2009), en su trabajo la cultura de la organización (p.205).

### ❖ Mitos

El mito para Vasquez, M. (2009), es una narración sagrada, es decir llena de sentido para la vida, frente a narraciones carentes de orientación y sentido. Los mitos

están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las practicas actuales.

Los mitos suelen describir normalmente de un modo exagerado, historias que ocurrieron en momento críticos de las compañías. Con tal grado hiperbólico contribuyen definitivamente a la cultura empresarial. Para orgullo de sus narradores se transmiten rápidamente a los nuevos empleados.

#### ❖ **Religión**

La religión de la organización para Vasquez, M. (2009), descansa sobre un sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta de despedida; altamente cohesivos y comunicadores. Den la religión de la organización hay elementos totémicos, la figura del fundador, el símbolo o lo de la empresa, escudos y banderas etc.

#### ❖ **Filosofía e ideología**

Manifiesta Vasquez, M. (2009), que la filosofía pretende explicar desde la racionalidad, la realidad del hombre, la naturaleza y de Dios, es decir toda la existencia humana basada en esas tres preguntas y, que lo que Schein define como presunciones básicas o fundamentales, esas ideas sobre la naturaleza humana, sobre el hombre, etc.

#### ❖ **Valores**

Creencias básicas que los integrantes incorporan porque tienen sentido para ellos y las consideran importantes; permanecen estables a o largo del tiempo. Ejemplos: la integridad, el respeto hacia los demás, la vocación de servicio, el trabajo en equipo, la calidad, la excelencia, entre otros. (Arbaiza 2014, p. 19)

### ❖ Los lenguajes

Sistemas de signos verbales (orales o escritos) y no verbales que comparten los miembros de la organización y del que se valen para transmitir significados especiales; por ejemplo, la manera de dirigirse unos a otros en el trato diario, la terminología que se usa el servicio al cliente o las formas de comunicación mediante documentos formales. (Arbaiza 2014, p. 19)

### ❖ Practicas /los rituales

Incluyen los tabúes y las ceremonias, es decir, aquellas conductas que se prohíben en la organizacional, así como las actividades que generan sentimientos intensos y que se llevan a cabo en eventos. (Arbaiza 2014, p. 19)

## 1.8. Marco conceptual

### **Administración de recursos humanos**

Parte de la dirección de la organización que se ocupa del aprovechamiento eficaz del potencial humano, reclutando y contratando personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo, y llevando historiales o expedientes de los empleados. Actividades, relaciones y tratos entre la dirección, los empleados y el gobierno que intentan resolver de manera armónica los problemas humanos y de negocios de los interesados, provechosas para todas las estructuras y destinadas a alcanzar metas preestablecidas. (Hernández y Rodríguez 2006, p. 475)

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional sirve como marco de referencia para los miembros de la organización, puesto que proporciona las pautas sobre cómo las personas deben conducirse y, a la vez, la modifica como resultado del aprendizaje de nuevas experiencias. (Arbaiza, 2014).

**Meta**

Expresión cuantificada de los resultados, productos y actividades, según corresponda. En el caso de los proyectos, la meta es la expresión cuantificada de las acciones de inversión y/u obras. (MEF, 2013, p. 33).

**Planeación**

Función administrativa que identifica objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Actualmente sustituye a la fase de previsión del proceso administrativo. (Chiavenato, 2009, p. 503)

**Recursos humanos**

Son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una empresa. (Ruiz, Gago & García, 2013, p. 287)

**1.9. Hipotesis de la investigacion****1.9.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional de la municipalidad distrital de Asillo 2017, es jerárquico y débil.

**1.9.2. Hipótesis específicas.**

La cultura organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Asillo durante el periodo 2017, es jerárquico.

La cultura organizacional existente en la municipalidad distrital de Asillo 2017, es débil.

## CAPÍTULO V

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 1.10. Tipo y diseño de investigación

##### 1.10.1. Enfoque de la investigación

El enfoque “son las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista, para sustentar o explicar el problema planteado”. (Arias, F. 2012, p. 107). Cabe resaltar que existen distintos enfoques de investigación, cualitativa, cuantitativa y mixto. De este modo, el enfoque de la presente investigación es mixto, puesto que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, además En el enfoque cualitativo es el “abordaje” general que se utilizará en el proceso de investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

##### 1.10.2. Alcance de la investigación

La investigación que se realizó es de índole descriptiva, porque nos permitió indicar como se manifiesta las variables en estudio, describiendo el comportamiento y las tendencias de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, como indica Hernández et al, la investigación de índole descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (2010, p. 80).

### 1.10.3. Diseño de la investigación

Para determinar el diseño de la presente investigación, se consideró la clasificación realizada por Hernández et al (2010, p. 149), realizando la investigación de diseño no experimental, que se define como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De ésta manera, se acumuló los datos de las variables en estudio, obteniendo información de cultura organizacional para luego sistematizarlos, interpretarlos y analizarlos, sin la necesidad de alterar los datos numéricos.

## 1.11. Población y muestra de investigación

### 1.11.1. Población

La población según Hernández et al, “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (2010, p. 174). La población en estudio está representada por los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo, 97 trabajadores.

**Tabla 01.** Número de trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo

Grupo	Nº de trabajadores
Trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo	97

Fuente: CAP, municipalidad distrital de Asillo 2012.  
Elaboración propia, 2017.

Por otro lado, se incluye a todos los trabajadores desde jefes inmediatos de todas las oficinas, asistentes, así como personal de apoyo de las diferentes dependencias. (ver tabla 02)



El cuadro muestra la composición de puesto de trabajo en la municipalidad distrital de Asillo, su conformación exacta de acuerdo al documento existente dentro de la municipalidad, es detallada de la siguiente manera:

**Tabla 02.** Asignación de personal 2017

Nº	ÁREA	TRABAJADORES
1	Alcaldía	Secretaria de Alcaldía
2		Chofer de Alcaldía
3		Asistente de Secretaria de Alcaldía
4	Gerencia Municipal	Gerente Municipal
5		Asistente Administrativo Gerencia Municipal
6	Secretaria General	Procurador Público Municipal
7		Asesor Jurídico
8		Secretario General
9		Asistente de Secretaria General
10		Fedatario
11	Oficina de planificación y presupuesto	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
12		Responsable Control Presupuestal y Estadística
13		Responsable de la Oficina de Proyectos de Inversión
15	Oficina de Imagen institucional	Responsable de Imagen Institucional
16		Asistente de Imagen Institucional
17		Asistente de Imagen Institucional
18		Responsable de Trámite Documentario
19	Oficina de administración y finanzas	Jefe de Administración y Finanzas
20		Asistente de la Oficina de Administración y Finanzas
22	Unidad de Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos
		Asistente Administrativo Responsable de Recursos humanos
23		Responsable de Planillas
24	Unidad de Contabilidad	Contador General
25		Responsable de Control Previo
26		Asistente de Contabilidad General
27	Unidad de abastecimiento y logística	Jefe de abastecimiento y logística
28		Auxiliar de Abastecimientos
29		Auxiliar de Abastecimientos
30		Almacenero
31		Auxiliar de almacén
32		Cotizador
33		Encargado de procesos
34		Responsable de Patrimonio Municipal
35		Asistente de Patrimonio Municipal
36	Unidad de tesorería	Responsable de Tesorería
37		Auxiliar en Tesorería
38	Sub Gerencia de desarrollo urbano e infraestructura	Jefe de la Subgerencia de Infraestructura
39		Asistente de Subgerencia de Infraestructura
40		Responsable de Estudios y Proyectos (UF)
41		Asistente de Estudios y Proyectos

42		Responsable de Maquinaria y Equipo Mecánico
43		Auxiliar de Maquinaria y Equipo Mecánico
44		Mecánico
45		Ayudante Mecánico
46	Sub Gerencia de desarrollo	Jefe de la Subgerencia de Des. Económico y Social
47	económico y social	Asistente de desarrollo económico y Social
48		Jefe de Desarrollo Rural
49		Asistente de desarrollo rural
50		Jefe de Registro Civil
51		Técnico en Registro Civil
52		Auxiliar en Registro Civil
53		Auxiliar en Registro Civil
54		Responsable del Programa Vaso de Leche
55		Auxiliar del Programa de Vaso de Leche
56		Auxiliar del Programa de Vaso de Leche
57		Responsable de Demuna
58		Asistente de Demuna
59		Responsable de OMAPED
60		Auxiliar de OMAPED
61		Responsable del Plan de Incentivos
62		Responsable de TDI
63		Responsable de Educación, cultura y deporte
64		Auxiliar de Educación, Cultura y Deporte
65		Auxiliar de Educación, cultura y deporte
66	Sub Gerencia de Medio	Jefe de la Subgerencia de Medio Ambiente
67	Ambiente y Servicios	Asistente de Medio Ambiente
68	Públicos	Policía Municipal
69		Jefe de seguridad ciudadana
70		Jefe de defensa civil
71		Responsable de ATM
72		Asistente de ATM
73	Sub Gerencia de	Jefe de Rentas
74	Administración Tributaria	Subgerente de recaudaciones
75	y Rentas	Responsable de recaudaciones
76	Otros	Jefe de electro Municipio
77		Técnico electricista
78		Apoyo en electro municipio
79		Encargado de la unidad de focalización
80		Asistente de la unidad de focalización
89	Otros	Serenazgos (9 personas)
97		Personal de Limpieza (8 personas)

Fuente: Municipalidad distrital de Asillo. (2012). Cuadro de Asignación de Personal. p. 19

### 1.11.2. Muestra

El tamaño de la muestra de la investigación se obtuvo, con la aplicación de 40% de la población, según Mendoza 1998, p. 156, quien sostiene “si la población de estudio N, es menor a 500 se recomienda utilizar el 40% de la población”. La población en

estudio es de 97 trabajadores, cantidad que no supera los 500, hallando el 40% de la población (97 personas), la muestra es de 39 trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo.

**Tabla 03.** Muestra de trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo.

Grupo	Nº trabajadores	% de Muestra	Muestra
Trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo	97	40%	39 trabajadores

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.12. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, se inicia con la revisión documental, explorando marco teórico que sustente la investigación, además de antecedentes referidos a nuestras variables de investigación. Por otro lado, se trabajó con la encuesta como técnica, y el cuestionario herramienta para analizar las percepciones de los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo.

#### 1.12.1. Técnicas de recolección de datos

En la investigación, se ha aplicado técnicas de investigación “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, F. 2012: p. 67), la cuales contribuyeron enormemente en la recolección de datos, tales técnicas análisis documental y encuesta.

#### ❖ Análisis documental

Se realiza con la finalidad de buscar marco teórico que sustente la presente investigación, teniendo en cuenta que es la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores. (Colegio de bachilleres del estado de Sonora, 2011, p. 67), esto en

referencia a la cultura organizacional permitiéndome conceptualizar, clasificar, ordenarla investigación trabajada, de ésta manera sustentar los resultados obtenidos.

❖ **Encuesta**

Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular (Arias, F. 2012: p. 72). De ésta manera, se ha aplicado la encuesta, como técnica para poder recabar las percepciones de los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo, en referencia a las variables en estudio.

❖ **Historias de vida**

Es una forma de recolectar datos que es muy utilizada en la investigación cualitativa. Puede ser individual (un participante o un personaje histórico) o colectiva (una familia, un grupo de personas que vivieron durante un periodo y que compartieron rasgos y experiencias). (Hernández et al 2010, p. 436)

### 1.12.2. Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de datos, que permitieron acumular información, puesto que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, F. 2012: p. 68). Los instrumentos son: ficha bibliográfica, utilizada en toda la investigación; cuestionario, para conocer la percepción de los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo, de esta manera acumular información de la situación actual de la cultura organizacional de la institución.

❖ **Ficha de citas textuales**

Se utilizó la ficha de citas textuales como instrumento de manejo de información, facilitando el desarrollo de investigación, puesto que se tuvo manejo ordenado de

información de autores que ayudaron, brindando nociones de las variables en investigación. Muñoz indica que “es la recopilación textual de las aportaciones del autor consultado, tal y como aparece en un libro, revista, sitio web, o tal y como fue expresado en una conferencia o en cualquier medio. En esas tarjetas se anotan los datos que responden las preguntas: ¿quién dijo?, ¿qué dijo? y ¿dónde?”. (2011: p. 191)”. Para el manejo adecuado de la información encontrada, se registró mediante el instrumento señalado.

#### ❖ **Cuestionario**

El otro instrumento utilizado fue el cuestionario, que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al 2010, p. 217), porque a través de la formulación de preguntas y las respuestas obtenidos, nos permitió conocer la percepción de las personas acerca de la situación actual de la cultura organizacional. La aplicación del cuestionario se efectuó a la muestra, con preguntas cerradas; las interrogantes estaban vinculadas a la variable en estudio: cultura organizacional que fueron interpretadas de acuerdo a la frecuencia de las mismas.

#### **1.13. Procedimiento de recolección de datos**

#### **1.14. Procesamiento y análisis de datos**

Se procesó y sistematizó el cuestionario mediante el uso del programa SPSS versión 21, tabulando datos, asimismo se ha elaborado tablas y gráficos con la utilización del programa Microsoft Excel, con respectivas interpretaciones. El análisis es realizado de manera deductiva, a partir de la teoría para el estudio de casos, y finalmente contrastar las hipótesis.

#### **1.14.1. Tabulación de datos**

Para el proceso de tabulación se ha utilizado la estadística descriptiva, a través de mecanismos considerados por Hernández et al (2010, p 277), donde señala que los datos obtenidos deben procesarse elaborando la distribución de frecuencias, medida de tendencia central y gráficas.

La sistematización de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se realizó con la ayuda del programa SPSS versión 21, ingresando las interrogantes y posteriormente las respuestas de los trabajadores, obteniendo así cuadros de frecuencia y porcentajes para su interpretación. Asimismo, se han elaborado gráficos que permiten visualizar con mayor claridad la diferencia en las respuestas obtenidas por los trabajadores encuestados.

La tabulación de datos obtenidos con la aplicación de la encuesta entorno a la cultura organizacional, se ha realizado con utilización del programa Microsoft Excel, introduciéndose en la hoja de cálculo los datos obtenidos, elaborado de esta forma, cuadros de frecuencia con respectivos porcentajes y gráficos que permiten visualizar las diferencias.

#### **1.14.2. Análisis de datos**

El análisis se ha efectuado de acuerdo a la información que se acumuló, con la utilización de la lógica deductiva que “comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”. (Hernández et al, 2010, p. 6).

Se ha recurrido a la revisión de bibliografía, concerniente a cultura organizacional, de acuerdo a la teoría encontrada; asimismo, se consideró los artículos de investigación de estudios que se han realizado respecto a este tema. Considerando la exploración de teorías, se ha formulado las preguntas, objetivos,

hipótesis e indicadores de investigación. Luego, se han elaborado los instrumentos de recolección de datos, el cuestionario.

Posteriormente se procedió a la aplicación de dichos instrumentos, así se obtuvo datos de la municipalidad distrital de Asillo. Para la sistematización y análisis de tales datos, se utiliza la estadística descriptiva, a través de tablas de frecuencias y la media. De este modo, en la variable cultura organizacional, los datos encontrados se han agrupados en tablas, de acuerdo a las respuestas. Y para la sistematización de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, se ha recurrido a tablas de frecuencias y porcentajes, donde se ilustran las respuestas en datos numéricos, datos que fueron igualmente interpretados. Por otro lado, se realizó la contrastación con las respuestas vertidos de los trabajadores, con la ayuda de la entrevista. Finalmente se ha realizado la contratación de hipótesis correspondiente, desde la hipótesis general hasta las específicas, aceptándolas como válidas.

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1.15. Resultados

##### 1.15.1. Análisis de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017.

Habiendo considerado el objetivo general, *analizar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017.*

En la municipalidad distrital de Asillo se tiene cultura jerárquica, siendo una institución donde las personas realizan trabajos por órdenes, donde predomina las reglas y políticas, se tienen niveles de control bajos con la intención de cumplir sus metas, sin brindar importancia a los trabajadores, además se encuentra formalizado, razón por la que cualquier tipo de comunicación debe realizarse mediante documento, de otro modo no es válida, lo que también retrasa muchos de los eventos que han de realizarse.

Asimismo, la cultura organizacional es débil, puesto que las personas actúan de manera individual, sin supervisión inmediata, asimismo los puestos de trabajo son estandarizados, las reglas y procedimientos son debidamente formalizados. Por otro lado, alcaldía y subgerentes le brinda poca importancia al personal, premiando la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación de los partidarios, desconociendo los niveles productivos de cada uno de los trabajadores.



### 1.15.2. Identificación de indicios de cultura organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017

Habiendo planteado el objetivo específico N° 01, identificar los indicios de cultura organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017, se pudo encontrar las siguientes peculiaridades:

#### ❖ Canales de comunicación

Respecto a la siguiente afirmación “en este departamento la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en mi trabajo”, se obtuvo la siguiente información.

**Tabla 04.** Existencia de canales de comunicación.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	28%
De acuerdo	22	56%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	6	15%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

El 56% de la población encuestada señala “de acuerdo”, puesto que hay diferentes canales de comunicación, pero no son ágiles.

La mayoría de las personas encuestadas señala que hay formas de hacer llegar pareces a los jefes inmediatos, pero éstos mecanismos son muy largos y tediosos, inclusive para el trámite administrativo, perjudicando el trabajo de las personas que realizan diferentes funciones, y consecuentemente “hablar con el jefe (alcalde) es difícil, a veces ni tiempo tiene, el gerente entra y sale, solo esta en las obras, si quieres reclamar algo tiene que haber papeles presentados antes sino no te da importancia” (S. Mamani, personal del Area de resgistro civil, 2017). De esta forma aportar ideas y dar a conocer pueden ser complicado, o simplemente no es

conveniente para los que dirigen la municipalidad, de esta forma sino estas encargado de la tarea simplemente no deberías estar interviniendo, las acciones que se realizan son completamente autoritarias, las decisiones ya están tomadas solo queda ejecutarlas, y proponer como hacerlas.

#### ❖ Participación de trabajadores en actividades

En referencia a la siguiente afirmación “participo activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en la municipalidad”, se obtuvieron las siguientes respuestas.

**Tabla 05.** Participación en actividades de la municipalidad.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	13	33%
Totalmente en desacuerdo	26	67%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En cuanto a la siguiente afirmación, el 67% de las personas indican que no participan en los eventos, por temas de trabajo.

De acuerdo a los resultados, se puede señalar que la mayoría de los trabajadores no están involucrados en las actividades que realizan dentro de la municipalidad, puesto que está restringido para algunas personas, “nosotros vamos al municipio a trabajar, aveces los jovenes salen a jugar creo por la municipalidad, pero nosotros los de edad nos quedamos atendiendo, sino quien se queda en el municipio la gente reniega cuando no hay nadie” (M. Alvarez, trabajador del area de patrimonio, 2017). Cada persona debe realizar sus tareas, y no involucrarse más allá de los que se les ha designado. De esta forma, cada trabajador realiza lo que, de realizar, propone de

acuerdo a su tarea y el resto solo es cuestión de que ejecute, de otro modo podría tener observaciones por parte del alcalde, y ser despedido.

#### ❖ **Involucramiento de trabajadores**

En referencia a la afirmación “puedo movilizarme con total libertad por los espacios, oficinas de los demás compañeros y tomar decisiones”, la participación de los trabajadores de la toma de decisiones de trabajadores, se obtuvo las siguientes respuestas.

**Tabla 06.** Participación de trabajadores

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	11	28%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	8	21%
Totalmente en desacuerdo	20	51%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Respecto a la afirmación el 51% de los trabajadores, es decir 20 de las personas encuestadas señalan que no hay manera de intervenir en las decisiones que se tome respecto en las oficinas de la municipalidad distrital de Asillo.

Las personas encuestadas afirman que las decisiones respecto a los documentos oficiales o no, los trabajadores no pueden intervenir, porque este tipo de situaciones las asume los encargados de la entidad “las decisiones siempre lo manejan ellos, nosotros solo cumplimos con lo que nos dicen, hacemos lo que dicen porque si no ya estaríamos en la calle” (A. Paricahua, asistente de la oficina de administración y finanzas, 2017), de esta forma, las decisiones se toman entre la gerencia, subgerentes y alcalde de la municipalidad, a pesar de que hay trabajadores nombrados por más de 5 años, inclusive se han presentado eventos conflictivos, puesto que alcaldía no involucra a ningún de los trabajadores que no sean de confianza, sin importar su formación profesional ni mucho menos su experiencia.

### ❖ Interrelaciones entre trabajadores

En cuanto a la afirmación “las personas con frecuencia se relacionan fuera del área de trabajo”, después de las horas de trabajo de los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo, se menciona lo siguiente:

**Tabla 07.** Interrelaciones entre trabajadores fuera del área de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	13	33%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	17	44%
Totalmente en desacuerdo	9	23%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Respecto a la afirmación el 44% de las personas señalan que no hay momentos para confraternizar, es decir 17 personas dicen que no hay momentos para relacionarse entre trabajadores “los jefes salen a jugar, pero la mayoría de los trabajadores se van a su casa, hay miramientos por los que son partidarios del alcalde, poco o nada les importa cada uno está en su oficina” (A. Paricuahua, asistente de oficina de administración y finanzas, 2017).

Teniendo en consideración las respuestas de los trabajadores, se puede afirmar que los trabajadores no se relacionan fuera del trabajo, puesto que al cumplir sus horarios de trabajo cada uno se retira a su domicilio. No hay muchas actividades donde todos los trabajadores puedan participar, solo se dedican constantemente al trabajo, labores diarias y su familia, es su rutina diaria, hecho que los cansa y estresa.

### ❖ Confianza entre trabajadores de las diferentes áreas de la municipalidad

Respecto a la afirmación ” la gente confía a los demás sus asuntos personales”, los trabajadores indican que existe poca confianza entre trabajadores de la municipalidad.

**Tabla 08.** Confianza entre trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	18%
De acuerdo	18	46%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	6	15%
Totalmente en desacuerdo	8	21%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

El 46% de las personas encuestadas, es decir 18 del total de personas señalan que las personas confían a los demás sus asuntos, por otro lado, 6 personas, el 15% del total de personas indican que no confían.

Respecto a la afirmación, los trabajadores indican estar de acuerdo, puesto que las personas pasan más tiempo en el trabajo que en la casa, por los que a veces comparten momentos para hablar a cerca de cuestiones personales. “En nadie se puede confiar, hace poco noma han dicho que van a inculpar al secretario general para que lo saquen, igual también ha pasado con el anterior administrador y el responsable de proyectos, lo mismo querían hacerles pisar el palito, por eso se fueron” (M. Alvarez, trabajador del área de patrimonio, 2017); podemos señalar que cada uno vela por su bienestar y tener cuidado, porque las irregularidades que se realizan suelen ser imputados a personas ajenas al problema, procurando el bienestar del alcalde.

#### ❖ **Difusión de Plan Estratégico**

En referencia al conocimiento objetivos, misión, metas y estrategias de la municipalidad, gran porcentaje de los trabajadores señala que no han sido difundidos.

**Tabla 09.** Conocimiento de objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la municipalidad.

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	8	21%
Indiferencia	1	3%
En desacuerdo	16	41%
Totalmente en desacuerdo	14	36%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Respecto a la afirmación se puede señalar que el 41% de las personas poco o no conocen los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la municipalidad.

Teniendo en cuenta el alto porcentaje de personas que poco o nada saben a cerca de los objetivos que guían sus actividades, así como estrategias, metas y visión, se puede indicar que cada uno de los trabajadores realiza sus labores de manera individual, sin importar cuál es el fin último, “los que trabajan en logística como son partidarios lo que es perjudicial para el cumplimiento de tareas asignadas de la municipalidad. Entonces, cada trabajador realiza sus actividades por el simple hecho de hacerlo, o porque su jefe inmediato le indica que debe realizarlo, sin importarle que debe conseguirse al final de cada periodo.

#### ❖ **Delimitación de funciones de trabajadores**

Respecto a la afirmación “está claro dónde termina el trabajo de una persona y donde empieza el de la otra”, los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo señalan que muchas veces se confunden las funciones, puesto que no se cumplen con lo que establece el memorándum de asignación de cargo.

**Tabla 10** Definición de funciones de cada trabajador.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	4	10%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	14	36%
Totalmente en desacuerdo	21	54%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

El 54% de las personas señalan que no se sabe exactamente como están definidas las funciones, así es que 21 personas marcaron “totalmente en desacuerdo”.

De acuerdo a las respuestas, se puede inferir que las funciones en la municipalidad no son muy claras, de esta manera cada quien hace lo que puede, ni se cuenta con instrumentos de gestión definidas y los procedimientos no están ilustrados, las confusiones en el cumplimiento son difusas. De este modo, cada trabajador se encuentra confuso, no se capacita el personal sobre las tareas que deben cumplir razón por la que ningún trabajador sabe exactamente hasta donde debe realizar, a veces solo ingresan y deben adivinar, intentando entender que acciones debe realizar.

#### **1.16. Descripción del funcionamiento de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo 2017**

Considerando el objetivo específico N° 02, “describir el funcionamiento de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, periodo 2017, se pudo obtener lo siguiente:

##### **ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se ha identificado los factores que muestran cómo se desarrolla la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, puesto que son determinantes para poder establecer los indicios que se encontraron en la institución señalada. A través del cuestionario se ha logrado determinar cómo se encuentran la cultura organizacional de los trabajadores. Frente al primer objetivo específico, se ha logrado determinar los

indicios que permiten determinar la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo en el periodo 2017.

### 1.16.1. Etnohistoria

Respecto a la etnohistoria se ha podido encontrar las diversas percepciones de los trabajadores de la municipalidad respecto a las metas estratégicas tabla 10 y estabilidad laboral tabla 11, donde se señala que los conocimientos de tales aspectos no son de todo, la institución no difunde tal información ni ofrece situaciones laborales satisfechas.

#### ❖ Conocimiento de objetivos estratégicos

Respecto a que si los objetivos estratégicos son compartidos señalan que no se difunden, solo se maneja a nivel de alcaldía, gerentes y subgerentes.

**Tabla 11.** Objetivos estratégicos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	11	28%
Indiferencia	2	5%
En desacuerdo	26	67%
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Respecto a los objetivos estratégicos y la difusión de los mismos, en la municipalidad distrital de Asillo el 67% de los trabajadores señalaron estar en desacuerdo, asimismo en 5% de las personas encuestadas no marcaron respuesta alguna. “el jefe de recursos humanos nos ha pasado algunas funciones, pero los nuevos (trabajadores) que entran, solo tienen que ver lo que hacen los demás, solo cumplen porque les van a pagar, por la plata” (A. Paricahua, asistente de la oficina de administración y finanzas, 2017).



De acuerdo a las respuestas vertidas, se puede inferir que la mayoría de las personas que trabajan en la municipalidad distrital de Asillo consideran que los objetivos estratégicos no son compartidos, y muchas de los trabajadores de las dependencias de la institución no conocen los objetivos que los guían, razón por la que cada uno de los integrantes realiza sus actividades de manera individual. Lo que es perjudicial para el cumplimiento de objetivos del municipio, pues no todos comparten una visión en común, y consecuentemente cada persona realiza su tarea como mejor le parezca, sin que los puedan cohesionar. Puedo reconstruir con facilidad la historia de la municipalidad al estudiar los documentos existentes.

#### ❖ **Estabilidad laboral**

En cuanto a la estabilidad laboral, si los trabajadores de la institución tienen su futuro asegurado, señalan que existe incertidumbre, puesto que no saben si continuarán o no en el puesto que ocupan actualmente.

**Tabla 12.** Estabilidad laboral.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferencia	2	5%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	37	95%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En referencia a la afirmación el 95% de las personas señalan estar totalmente en desacuerdo, es decir 37 personas dicen que no tiene el futuro asegurado en la institución, además el 5% de los trabajadores prefirieron no responder a la interrogante.

Teniendo en consideración los resultados de las encuestas, “nadie está seguro aquí, ni has caminado con la banderita o no eres nombrado quizá te saquen así es

aquí, trabajas hasta que el alcalde te diga” (J. Mamani, asistente de recursos humanos, 2017). Se puede afirmar que los trabajadores no se encuentran ni se sienten seguros de estar laborando en el municipio sin importar el nivel de formación, experiencia o cualquier otro atributo de profesional, puesto que la permanencia de una persona depende de factores externos, y no de su desempeño. De esta manera, la incertidumbre es cosa de todos los días, porque en cualquier momento pueden prescindir de tus servicios.

### 1.16.2. Creencias

En referencia a las creencias se ha obtenido percepciones respecto a las interrelaciones entre trabajadores referencia a relaciones de amistad entre trabajadores tabla 12 y futuro profesional de trabajadores tabla 13.

#### ❖ Relaciones amistosas de trabajadores

En cuanto a las relaciones entre trabajadores, si hacen amigos en nombre de la amistad no por razones de interés, señalan que se han presentado infinidad de inconvenientes por la existencia de grupos partidarios y aquellos que no pertenecen a tal grupo.

**Tabla 13.** Relaciones de amistad entre trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	38%
De acuerdo	5	13%
Indiferencia	1	3%
En desacuerdo	18	46%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En referencia al ítem y de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta se puede apreciar que el 46% de las personas marcaron de en desacuerdo, es decir, que las personas hacen amistad en busca de beneficio individual, sólo 5 personas dijeron estar de acuerdo con la afirmación.

La mayoría de las personas encuestadas señalan que los trabajadores pertenecientes al partido político que se encuentra en el poder instauran grupos aislados entre sus integrantes, excluyendo muchas veces al resto de trabajadores, o incluso menospreciando su trabajo, así como el cumplimiento de sus labores. Razón por la que siempre hay conflictos internos, de aquellos quienes apoyaron las campañas políticas antes de ganar las elecciones y quienes no, estos últimos pueden ser personas con experiencia, conocedores de la administración pública pero no tienen apoyo de los líderes.

#### ❖ Futuro profesional del trabajador

En referencia a la afirmación “ofrece la organización un entorno seguro en el crecer y cometer errores, con la mayoría de las personas encuestadas indican que no hay posibilidad de ascender, porque los `puestos y quienes lo ocupen están determinados por el alcalde.

**Tabla 14.** Desarrollo y futuro profesional de trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	5	13%
Indiferencia	3	8%
En desacuerdo	21	54%
Totalmente en desacuerdo	10	26%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Del total de encuestados el 54% trabajadores, es decir 21 personas señala que está en desacuerdo con la afirmación, puesto que la entidad es un entorno poco seguro donde se tenga posibilidades de crecimiento, por otro lado, el 8% no marco ninguna alternativa, “aquí si eres amigo del alcalde te quedarás pues tiempito, sino te vas, puedes subir de cargo pero depende del jefe (alcalde), también puedes irte a otra oficina como el anterior jefe de aquí estaba aquí y ahora lo han bajado a informática” (J. Mamani, asistente de recursos humanos, 2017)

Considerando los resultados, podemos inferir que los trabajadores consideran que no existen prospecciones de crecimiento en sus puestos de trabajo, ni mucho menos posibilidades de ocupar otros puestos por más experiencia y formación laboral que ellos posean, teniendo en consideración que los puestos importantes están destinados a personas de confianza de alcaldía y sus partidarios, esto sin considerar el profesionalismo ni la preparación que posean los integrantes de los partidos. Es por este motivo, que se han presentado infinidad de problemas en las diferentes dependencias.

### 1.16.3. Valores y relación entre trabajadores

En referencia a los valores se obtuvo diferentes reacciones, de esta manera considera que los valores son sólidos en la municipalidad distrital de Asillo (ver tabla 15), asimismo indican que en pocas oportunidades se han relacionado los trabajadores después del horario de trabajo tabla 16, de otro lado en referencia a las relaciones entre trabajadores no son buenas (ver tabla 17).

#### ❖ Valores

Respecto a la afirmación “la gente se hace favores porque se caen bien”, los trabajadores de la municipalidad señalan que los valores de algunos trabajadores son sólidos y compartidos.

**Tabla 15.** Valores solidos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	59%
De acuerdo	11	28%
Indiferencia	0	0%
En desacuerdo	5	13%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada el 59% de las personas indican estar totalmente de acuerdo, pues consideran que la gente se hace favores porque se caen bien, y el 13%, equivalente a 5 personas señalan que no se ha presentado este tipo de situaciones.

Observado las respuestas, es evidente que la mayoría de las personas que trabajan en el municipio coinciden en que los apoyos se hacen por confianza, y el resto no tiene importancia, las metas y objetivos de las diferentes dependencias, así como de la institución no son tomadas en conciencia, las personas cumplen sus labores cuando crean por conveniente, solo por el simple hecho de hacerlo y nada más.

#### ❖ Relaciones entre trabajadores después del trabajo

En cuanto a la afirmación “cuando las personas se marchan de la institución, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va”, las personas indican lo siguiente.

**Tabla 16.** Relación de trabajadores después del horario de trabajo.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferencia	1	3%
En desacuerdo	3	8%
Totalmente en desacuerdo	35	90%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Las respuestas indican que el 90% de las personas están totalmente en desacuerdo puesto que una vez retirada un personal de la institución no mantienen contacto de ningún tipo.

Teniendo en cuenta las respuestas, se puede afirmar que cuando un trabajador es separado de la municipalidad pocos o nadie mantiene contacto con este personal, porque suele alejarse de ese entorno en busca de trabajo a otros lugares.

## ❖ Relaciones entre trabajadores

En cuanto a la afirmación “las personas se protegen unas a otras “, las relaciones entre trabajadores señalan lo siguiente.

**Tabla 17.** Buenas relaciones entre trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	14	36%
Totalmente en desacuerdo	25	64%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se debe señalar que las respuestas en 64% es de totalmente en desacuerdo, puesto que las personas no se protegen una a otras.

Considerando los resultados, se puede apreciar que la mayoría de las personas encuestadas señalan que los trabajadores no se protegen unos a otros, es más pueden armar estrategias para que una u otro trabajador salga perjudicado en las labores que se realizan con tal de que el alcalde u otros funcionarios salgan bien librados, no existe compañerismo. Cada grupo formado cuida sus allegados evitando que puedan involucrarse en actos corruptos o escondiéndoles unos a otros.

### 1.16.4. Comunicación

En cuanto a la comunicación, se ha realizado las siguientes preguntas: establecimiento de vínculos de unión entre trabajadores ver tabla 18, del mismo modo la frecuencia de disputas entre trabajadores que se han presentado ver tabla 19, y los relatos de anécdotas de la organización en cuanto a historias que compartan no se difunden, por otro lado, la no existencia de canales de comunicación que no contribuye en la adecuada gestión de la municipalidad. Considerando los resultados se puede inferir que existe poco nivel de comunicación entre trabajadores, puesto que

los vínculos establecidos entre los mismos son pocos, además la alta frecuencia de disputas presentadas entre los mismos.

#### ❖ **Vínculos de unión entre trabajadores**

En referencia a la afirmación “las personas establecen vínculo de unión entre ellas”, se señala lo siguiente.

**Tabla 18.** Establecimiento de vínculos de unión entre trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	64%
De acuerdo	14	36%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Respecto a la comunicación, el 64% de las personas señalan que, si existe vínculos, puesto que marcaron “totalmente de acuerdo”, por otro lado el 36% de personas encuestadas señala que están de acuerdo, indican que ha comunicación, pero con ciertas dificultades.

Considerando las respuestas, se puede afirmar el ítem, pero también se debe indicar que hay vínculos, pero con muchos inconvenientes, puesto que los partidarios y los otros trabajadores siempre tenían encuentros, por afinidad con el alcalde o algunos gerentes.

#### ❖ **Frecuencia de disputas entre trabajadores.**

Respecto a la afirmación” la gente se lleva bien y rara vez son las disputas, se tiene los siguientes resultados.

**Tabla 19.** Frecuencia de disputas entre trabajadores.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	10	26%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	7	18%
Totalmente en desacuerdo	22	56%
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Respecto a la comunicación que existe en la municipalidad distrital de Asilo, el 56% de las personas encuestadas, es decir 22 trabajadores marcaron “totalmente en desacuerdo” indicando que la gente no se lleva bien y la mayoría de las veces hay conflictos. En la percepción de los trabajadores de la municipalidad, siempre hay conflictos entre trabajadores del partido que gana las elecciones y el resto de personas que realizan labores dentro de las dependencias de la institución. Además, los errores constantes que tienen los trabajadores hacen que se complique el cumplimiento de tareas adoptadas por las distintas áreas de la Municipalidad Distrital de Asillo, produciéndose las demoras en la gestión.

#### ❖ Historias de la institución

Respeto a los relatos de anécdotas ocurridas en la organización, y la siguiente afirmación “en esta organización me recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus inicios”, se tiene lo siguiente.

**Tabla 20.** Relatos de anécdotas de la organización

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7%	18%
De acuerdo	19%	49%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	13	33%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total		100%

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.



La mayoría de las personas encuestadas marcar de acuerdo porque indican que las fechas importantes no son recordadas, solamente algunos, lo que no es valorado por los trabajadores de la municipalidad, es así que el 49% de los mismos marcaron esa alternativa.

De acuerdo a las respuestas, se puede inferir que los trabajadores, entre varones y mujeres no están de acuerdo con la poca importancia que les brindan a los trabajadores, ni mucho menos se esmeran en recordar las fechas especiales para ellos. Los recursos humanos constituyen solamente recursos a disposición para la institución. No existen maneras de incentivar el trabajo en equipo, coordinado ni mucho menos informado, las tareas se realizan por el simple hecho de realizarlo, sin intentar conseguir las metas y objetivos de la entidad, como no se conocen los objetivos presupuestales y como alcanzarlos no colaboran ni se esmeran para poder realizar sus tareas, de otro modo, cada trabajador contribuiría en la consecución de los objetivos propuestos mensuales, semestrales y anuales.

#### 1.16.5. Producto

Respecto a los logros que tienen como entidad respecto a sus metas presupuestales y físicas de proyectos, se puede señalar que no se han concretado ver tabla 21.

#### ❖ Cumplimiento de metas

En referencia a la siguiente afirmación “los proyectos que se comienzan siempre se terminan”, al cumplimiento de metas presupuestales, se indica lo siguiente.

**Tabla 21.** Conclusión de proyectos que se comienzan.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	13%
De acuerdo	14	36%
Indiferencia	-	-
En desacuerdo	20	51%
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En los proyectos, el 51% de las personas señalan que no se terminan las obras como se han planificado, los proyectos se quedan a mitad de trabajo.

De acuerdo a las respuestas y algunos documentos que se encontraron en la oficina de infraestructura donde se evidencian el incumplimiento de obras programadas, así como el bajo nivel de cumplimiento de las mismas. Entonces, considerando los diversos problemas entre conocimiento de procedimientos, nivel de formación, confianza de partidarios, horarios de entradas, y otros no permiten la conclusión de metas presupuestales, y los avances no se acercan a los niveles de porcentajes que se propusieron con anticipación. Si los trabajadores no realizan sus tareas en los plazos que deberían desarrollarse retrasan el resto de actividades, de esta manera cada uno de los proyectos no pueden concretarse.

Entonces, de acuerdo a los resultados se puede señalar que los elementos de la cultura organizacional evidencian lo siguiente; en la etnohistoria se ha podido encontrar las diversas percepciones de los trabajadores de la municipalidad respecto a los objetivos estratégicos tabla 11 y estabilidad laboral tabla 12, donde se señala que los conocimientos de la entidad no se difunden, ni ofrece situaciones laborales satisfechas. Asimismo, en cuanto a la estabilidad laboral, si los trabajadores de la institución tienen su futuro asegurado, señalan que existe incertidumbre, puesto que no saben si continuarán o no en el puesto que ocupan actualmente. En cuanto a las relaciones entre trabajadores, si hacen amigos en nombre de la amistad no por razones de interés, señalan que se han presentado infinidad de inconvenientes por la existencia de grupos partidarios y aquellos que no pertenecen a tal grupo. En referencia seguridad para crecer y cometer errores, con la mayoría de las personas encuestadas indican que no hay posibilidad de ascender, porque los puestos y quienes lo ocupen están determinados por el alcalde; respecto a la afirmación “la gente se

hace favores porque se caen bien”, los trabajadores de la municipalidad señalan que los valores de algunos trabajadores son sólidos y compartidos. Por otro lado, en cuanto a la afirmación “cuando las personas se marchan de la institución, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va” asimismo en cuanto a la afirmación “las personas se protegen unas a otras”, las relaciones entre trabajadores señalan indican que no es el caso. De la misma forma en la comunicación, se tiene que en el establecimiento de vínculos de unión entre trabajadores ver tabla 18, del mismo modo la frecuencia de disputas entre trabajadores que se han presentado ver tabla 19, y los relatos de anécdotas de la organización en cuanto a historias que compartan no se difunden, por otro lado, la no existencia de canales de comunicación que no contribuye en la adecuada gestión de la municipalidad. En referencia los vínculos de unión entre trabajadores se deben indicar que hay vínculos, pero con muchos inconvenientes, puesto que los partidarios y los otros trabajadores siempre tenían encuentros, por afinidad con el alcalde o algunos gerentes. En la frecuencia de disputas entre trabajadores, respecto a la afirmación, la gente se lleva medianamente bien y hay disputas, pero rara vez son fuertes. Respecto a los relatos de anécdotas ocurridas en la organización, y la siguiente afirmación “en esta organización me recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus inicios afirman que cada trabajador cumple sus funciones y nada más. En cuanto al producto; en referencia a los logros que tienen como entidad respecto a sus metas presupuestales y físicas de proyectos, se puede señalar que no se han concretado (ver tabla 21). De otro lado, en el cumplimiento de metas se señala que las ejecuciones presupuestales y físicas no son cumplidas.

De esta manera, se puede afirmar que la cultura organizacional es débil, porque los elementos de acuerdo a las respuestas no son asumidos, tienen baja calificación por los entrevistados como se señala en la argumentación que precede

Lineamientos para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo.

Considerando el objetivo específico N° 03, proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo, se puede señalar lo siguiente:

En la medida que la cultura organizacional es débil, observándose problemas en los recursos humanos que afectan el buen funcionamiento y gestión de la municipalidad durante el año 2017 deben tomarse medidas que puedan reducir el problema.

Considerando los resultados, existe la necesidad de incorporar lineamientos para control de la cultura organizacional, de ésta manera mejorar las relaciones entre trabajadores de la institución así contribuir en los resultados presupuestales de la municipalidad distrital de Asillo.

Para ello, debería reforzarse la cultura organizacional de la institución de esta manera mejorar la comunicación, relaciones entre trabajadores de las distintas dependencias, enriquecer el conocimiento de las metas presupuestales, así brindar mayor atención a las personas que se encargan de conducir la entidad, de esta manera comprometer a los trabajadores para que los realicen con mayor compromiso sus tareas. Así se podrían reducir los problemas que constantemente se presentan como la demora de procedimientos administrativos, asimismo la toma de decisiones respecto a los trabajadores, sin alterar el funcionamiento de la municipalidad.

Para obtener la información propuesta se necesita incorporar etapas en el procedimiento del control de personal que involucren la planificación, el seguimiento de las variaciones, el análisis y corrección de las causas que motivan las variaciones.

#### **1.16.6. Lineamientos referidos a recursos humanos**

La municipalidad distrital de Asillo es una institución pública que tiene como interés brindar servicios que permitan cubrir las necesidades de las poblaciones del distrito. Para lograr la medida, deberá realizarse las siguientes acciones:

##### **❖ Conformación de un equipo de trabajo**

Asignación de responsables mediante resolución para mejorar la cultura organizacional, de ésta manera determinar los responsables directos de la medida a tomarse, y asegurar su cumplimiento. Este grupo de trabajo estará conformado por responsables y jefes de las dependencias: Gerencia Municipal, Administración y Finanzas, y unidad de Recursos Humanos, que se encarguen de realizar las siguientes acciones:

##### **❖ Jornadas de capacitación**

- Difundir los objetivos estratégicos de la institución, de esta manera señalar la importancia de la colación de cada uno de los trabajadores para el cumplimiento de los mismos.
- Brindar capacitación respecto a la misión, metas y estrategias a tomarse en las distintas dependencias, así comprometer a las personas que desarrollan distintas actividades.
- Brindar confianza a los trabajadores de ésta manera contribuir en las decisiones a tomarse.

**❖ Medidas a tomarse**

- Disminuir el índice de rotación de personal, así evitar la incertidumbre de los trabajadores.
- Crear momentos de interacción para que los trabajadores tengan momentos de distracción, así se puedan relacionar constantemente.
- Dejar de lado los grupos partidarios que discriminen a los trabajadores, incluir al resto de personas que ya vienen desempeñando labores, de esta manera trabajar de manera conjunta.
- Realizar pequeños eventos que agasajen a las personas, así sientan que importan en la institución.

**1.17. Contrastación de hipótesis****1.17.1. Hipótesis específicas****❖ Hipótesis específica primera**

“La cultura organizacional que predomina en la municipalidad distrital de Asillo durante el periodo 2017, es jerárquico”.

Con el análisis de los resultados, y con los datos presentados en las tablas de las tablas 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09 se puede indicar que en la municipalidad distrital de Asillo predomina el modelo de cultura jerárquico, puesto que la municipalidad es una institución donde las personas realizan trabajos por órdenes, predominando las reglas y políticas, sin brindar importancia a los trabajadores. Por lo tanto, se ha verificado la validez de la primera hipótesis específica planteada, y consecuentemente es aceptada.

**❖ Hipótesis específica segunda**

“La cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo 2017, es débil”.

Del análisis de las respuestas obtenidas en las tablas 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 se puede inferir que la cultura organizacional de la institución es calificada

débil porque hay poca comunicación entre trabajadores, hay poca difusión de objetivos, metas y la constante incertidumbre del trabajador, además la poca importancia que le brindan al personal influyendo en la no conclusión de metas presupuestales de la municipalidad, asimismo la alcaldía y subgerentes le brinda poca importancia al personal, premiando la fidelidad, el esfuerzo, y la cooperación de los partidarios. Por lo tanto, se ha verificado la validez de la segunda hipótesis específica planteada, y consecuentemente es aceptada.

#### **1.17.2. Hipótesis general**

La cultura organizacional de la municipalidad distrital de Asillo 2017, es jerárquico y débil.

La cultura organizacional en la municipalidad distrital de Asillo es jerárquico porque las tareas que se cumplen son regidas por normas y políticas que deben adoptarse, es calificada débil porque hay poca comunicación entre trabajadores, difusión de objetivos, y la constante incertidumbre del trabajador, además la poca importancia que le brindan al personal influyendo en la no conclusión de metas presupuestales de la municipalidad. Por lo tanto, se ha verificado la validez de la hipótesis general, y consecuentemente es aceptada.

#### **1.18. Discusión de resultados**

De los resultados obtenidos con el cuestionario, se puede señalar lo siguiente:

La hipótesis específica primera es validada porque el modelo de cultura organizacional predominante en la municipalidad distrital de Asillo es jerárquico, como menciona Molleapaza J. (2017) la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las

políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. De ésta manera la cultura organizacional de la institución está regida por normas y reglamentos estrictos que deben ser cumplidos sin duda alguna.

De otro lado, la hipótesis específica segunda es validada porque la cultura organizacional en la municipalidad distrital es baja porque se brinda poca importancia al personal, pues los elementos que Lydía Arbaiza (2014) menciona entre valores, socialización, símbolos, lenguajes, relatos y practicas no son efectuados. Asimismo, Chiavenato (1999), señala que las características de la cultura organizacional son débiles cuando la estructura, cuando el puesto de trabajo estandarizado, las reglas y procedimientos debidamente formalizados. Asimismo, apoyo es débil cuando la gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal. Por otro lado, la recompensa y desempeño es débil, cuando se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación y se desconocen los niveles productivos del personal.

Finalmente, Molleapaza J. (2017) indica que se pueden encontrar la cultura denominadas: Clan, Ad-Hoc (adhocracia), Jerarquizada, Mercado. Asimismo, señala que “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.



## CONCLUSIONES

En la investigación titulada situación actual de la cultura organizacional de la municipalidad distrital de Asillo periodo 2017, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Que en la municipalidad distrital de Asillo predomina el modelo jerárquico de cultura organizacional, en el que trabajadores deben realizar exactamente lo que se les encarga, pues todos los procedimientos se encuentran normados, aunque no se tenga pleno conocimiento de ello, de este modo cada persona se encuentra aislado del resto de actividades que se realizan en la entidad.
2. En la institución, se refleja cultura organizacional débil, porque hay incertidumbre en la continuidad del puesto, el desconocimiento de objetivos y metas, las disputas constantes entre grupos de trabajadores, pocos canales de comunicación y participación en las decisiones de la municipalidad, por la poca importancia que se le brindan a los recursos humanos.
3. El modelo de cultura organizacional jerárquica y débil influyen en el cumplimiento de metas presupuestales tanto físicas como financieras del municipio, puesto que depende de las áreas administrativas el poner en marcha los proyectos que se ha planificado durante un periodo de tiempo, perjudicando así la ejecución de proyectos que se han planificado.

## RECOMENDACIONES

1. Al Alcalde, gerente de recursos humanos de la municipalidad distrital de Asillo puedan implementar cultura organizacional del modelo clan, de esta manera los integrantes se comprometan en realizar sus tareas de manera oportuna, así puedan procurar el cumplimiento de metas a nivel institucional.
2. Al Alcalde, gerente de administración y finanzas, gerente de recursos humanos puedan procurar incrementar los canales de comunicación, brindar capacitación de objetivos, metas, delimitar y dar a conocer las funciones que han de realizar, asimismo, evitar en la mayor medida posible las disputas entre grupos de trabajadores, creando espacios de convivencias, momentos de interacción amical así disminuir a incertidumbre.
3. Al alcalde y sugerente de administración y finanzas, en base a los resultados se debe procurar seleccionar adecuadamente al personal de ésta manera disminuir el índice de rotación de personal que crea incertidumbre en los trabajadores, brindándole mayor importancia a los trabajadores de la entidad, puesto que son las que se encargan de dar inicio a la infinidad de problemas que se han presentado hasta la actualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización un enfoque contemporáneo*. México: McGraw: 1ra ed.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Ccallata, N. (2010). *La rotación de personal obrero en la empresa constructora NCH periodo 2006 – 2009*”. (Tesis para la obtención de título de Licenciado de Administración). Universidad Nacional del Altiplano – Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano: Planificación estratégica de recursos humanos*. México: McGraw.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. (2011). *Métodos de aprendizaje*. México.
- Cujar A., Ramos C., Hernández H. & López J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. En revista estudios gerenciales Ed. 29, recuperado de [www.elsevier.as/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.as/estudios_gerenciales).
- Hernández, R., & Rodríguez S. (2006). *Introducción a la administración: Teoría General administrativa, origen, evolución y vanguardia*. 4ta Ed. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta ed. Mc Graw Hill. México
- Mamani, P. (2015). *Influencia de los estilos de dirección en la cultura organizacional de las carreras profesionales de la Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez de la sede Puno – 2014*”. Tesis para la obtención de título de Licenciado de Administración). Universidad Nacional del Altiplano – Perú.
- Mendoza, I. (1998). *Determinación de muestra*. Recuperado de <http://labelin.blogspot.in/2012/12/32-población-y-muestra-de-la-html?m=1>.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Guía básica: El sistema Nacional de Presupuesto*. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/capacitacion/guia\\_sistema\\_nacional\\_presupuesto.pdf&ved=0ahUKEwjzm7vUq\\_PXAhWRZiYKHZ05CqoQFgglMAA&usg=AOvVaw00\\_qBtUG7F4zXHqOf6Xw5Ld](https://www.google.com.pe/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacitacion/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf&ved=0ahUKEwjzm7vUq_PXAhWRZiYKHZ05CqoQFgglMAA&usg=AOvVaw00_qBtUG7F4zXHqOf6Xw5Ld)
- Molleapaza J. (2017). *Influencia del clima laboral y cultura en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015*. Tesis de pregrado para obtener el título profesional de contador público. Universidad Nacional del Altiplano – Perú.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Obando, S. (2010). *Cultura organizacional en los empleados del sector público del gobierno regional de Puno*. Tesis de postgrado para obtener el grado académico de magister scientiae en ciencias sociales mención evaluación de programas sociales. Universidad Nacional del Altiplano – Perú.
- Ruiz, E., Gago, M, García, C. & López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw.
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la Cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. Tesis de postgrado obtener el grado de doctor en administración. Universidad Autónoma de Querétaro – México recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/4715&ved=0ahUKEwj39fKLrPPXAhXEKCYKHgEDRgQFggpMAE&usg=AOvVaw2JFLJW7TbYBVvzTXDNJ08Z>

- Vargas, I. (2015). *La cultura organizacional en el área de administración y operaciones de la caja municipal de ahorro y crédito de Arequipa – agencia región Puno 2013*. (Tesis para la obtención de título de Licenciado de Administración). Universidad Nacional del Altiplano – Perú.
- Vásquez M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Tesis de postgrado para obtener el título de magister en gerencia de recursos humanos y relaciones industriales. de la universidad católica Andrés Bello – Venezuela, recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://bibliote.EwiQ6e27rPPXAhWGRyYKHd0sDoMQFggiMAA&usg=AOvVaw2hz3hUGacM4IV02d9NIibp>
- Yerba, R. & LLanqui, Y. (2013). *Percepción del clima organizacional en docentes y administrativos del área de biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano*”. Tesis de pregrado para obtener el título de Licenciada en Enfermería. Universidad Nacional del Altiplano – Perú.
- Yerba, R. & LLanqui, Y. (2013). *Percepción del clima organizacional en docentes y administrativos del área de biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano*. Tesis de pregrado para obtener el título de Licenciada en Enfermería. Universidad Nacional del Altiplano – Perú.

# ANEXOS

**ANEXO N° 01**

**ENCUESTA**

**DATOS GENERALES**

Edad: _____	Escolaridad:
Sexo: Hombre____ Mujer____	Bachiller____ Universitaria____
Antigüedad en la municipalidad: _____	

Con postgrado\_\_\_\_Unidad para la cual laboro:

\_\_\_\_\_

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>ETNOHISTORIA</b>					
Los objetivos estratégicos son compartidos					
El gerente conoce bien las familias de los demás					
Puedo movilizarme con total libertad por los espacios, oficinas de los demás compañeros y tomar decisiones.					
Puedo reconstruir con facilidad la historia de la municipalidad al estudiar los documentos existentes					
En esta institución las personas tienen su futuro asegurado.					
<b>CREENCIAS</b>					
Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área de trabajo					
Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.					
La gente confía a los demás sus asuntos personales					
Ofrece la organización un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores					
<b>VALORES</b>					

La gente se hace favores porque se caen bien					
Cuando las personas se marchan de la institución, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.					
Las personas se protegen unas a otras					
Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la municipalidad.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Las personas establecen vínculo de unión entre ellas					
La gente se lleva bien y rara vez son las disputas.					
En esta organización me recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus inicios					
En este departamento la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en mi trabajo.					
Participó activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en la municipalidad.					
<b>PRODUCTO</b>					
Los proyectos que se comienzan siempre se terminan					
Está claro dónde termina el trabajo de una persona y donde empieza el de la otra					
Dedico una parte de mi tiempo a promocionar los servicios de la municipalidad a conocidos, familiares o amigos.					

**ANEXO N° 02**



**GUÍA DE ENTREVISTA**

¿Qué piensa Ud. acerca de ...?

- **ETNOHISTORIA**

Acontecimientos importantes

Misión y visión,

Estructura y etnoterritorio.

- **CREENCIAS**

Metas

Actividades que realizan

Relaciones humanas

- **VALORES**

Misión, Visión.

Sistemas de control

Actitudes

Sistemas de gestión

- **COMUNICACIÓN**

Lenguajes, ritos, actividades.

- **PRODUCTO**

Eficacia

Eficiencia

competencias

**ANEXO N° 03**

### **PROBLEMAS DE GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASILLO**

Alta rotación de personal en dependencias de la municipalidad.

Nepotismo

Falta de procesos de selección de personal

Falta de evaluación de profesionales.

Poco nivel de comunicación entre servidores de la municipalidad

Incumplimiento de metas instituciones (físicas y presupuestales).

Desconocimiento de la gestión pública.

Falta de proyectos de gestión pública.

Demora de cumplimiento de procedimientos administrativos por desconocimiento.

Cambio constante de mecanismos de gestión