



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y el desempeño laboral de los
trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión
Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima,
2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR

Br. Cristina Contreras Aguirre

ASESOR

Dr. Sebastián Sánchez Díaz

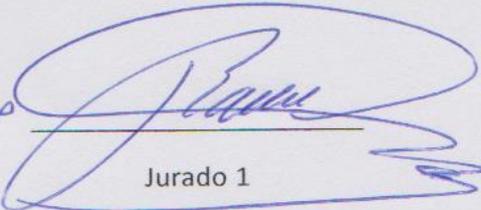
SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

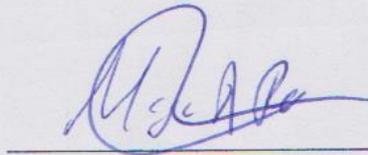
PERÚ - 2018

P/A 

Jurado 1

Presidente

PRADO LOPEZ HUGO



Secretario

PEREZ PEREZ MIGUEL



Vocal

SANCHEZ DIAZ SEBASTIAN

Dedicatoria:

A Dios por ser la luz que guía
mi camino, me da las fuerzas
necesarias para continuar y
me acompaña siempre en
cada paso que doy.

A mi madre por ser mi amiga,
compañera y serena
en cada proyecto realizado y
por realizar.

A mi familia que me apoya
constantemente en
cumplir todas mis metas.

Dedicatoria

A Dios por ser la luz que guía mi camino, me da las fuerzas necesarias para continuar y me acompaña siempre en cada paso que doy.

A mi madre por ser mi amiga, compañera y estar presente en cada proyecto realizado y por realizar.

A mi familia que me apoya incondicionalmente en cumplir todas mis metas.

Agradecimiento

A mi Asesor de tesis, el Dr. Sebastián Sánchez, por todo su apoyo e infinita paciencia en este largo camino para el logro de mi gran meta, ser Maestra.

A los docentes por sus apoyos y aportes por hacer posible la culminación del presente trabajo de estudio.

A cada una de las personas que participaron voluntariamente en el presente estudio de investigación.

Presentación

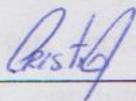
Declaración de Autoría

Yo, **Cristina Contreras Aguirre**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Este; declaro el trabajo académico titulado "**Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores- Lima, 2017**", presentada, en 153 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de Marzo de 2018



Cristina Contreras Aguirre

DNI: 46782938

CAMPUS LIMA ESTE

Av. Del Parque 640. Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho

Teléfono: (01) 200 9030 Anexo: 8181.

Presentación

Señores integrantes del Jurado:

La investigación que presento ha sido desarrollada teniendo en consideración la normatividad de la Universidad “César Vallejo”, en la cual se toma en consideración las reglas de redacción con la finalidad de poder optar el grado de Maestro en Gestión Pública, con la investigación que lleva por título: **“Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores - Lima, 2017”**. Este trabajo nos muestra los hallazgos de la investigación, el cual tiene como objetivo determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017, teniendo una muestra con 83 trabajadores administrativos, aplicando dos instrumentos para medir de cultura organizacional y el desempeño laboral, los mismos que fueron analizados por expertos en el tema además de contar con la validación correspondiente.

El presente estudio de tesis está estructurado a través de capítulos, los que a detalle a continuación: En el primer capítulo de la introducción, el segundo capítulo marco metodológico, el tercer capítulo resultados, el cuarto capítulo la discusión, el quinto capítulo las conclusiones, el sexto capítulo las recomendaciones y el séptimo capítulo las referencias bibliográficas y apéndices.

Señores integrantes del jurado se espera que la presente investigación alcance su venia y aprobación.

La autora

Índice

	Página
Página del Jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaración de autoría	V
Presentación	VI
Índice	VII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
I. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Antecedentes	17
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	23
1.3. Justificación	51
1.4. Problema	53
1.5. Hipótesis	55
1.6. Objetivos	56
II. MARCO METODOLÓGICO	58
2.1. Variables	59
2.2. Operacionalización de variables	61
2.3. Metodología	62
2.4. Tipos de estudio	63
2.5. Diseño	63
2.6. Población, muestra y muestreo	64
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
2.8. Métodos de análisis de datos	70
2.9. Aspectos éticos	71
III. RESULTADOS	72
IV. DISCUSIÓN	102
V. CONCLUSIONES	107
VI. RECOMENDACIONES	111
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	120

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable Cultura organizacional	61
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable Desempeño laboral.	62
Tabla 3	Personal de administrativo de la Ugel 01 San Juan de Miraflores.	64
Tabla 4	Calculo estadístico de la muestra	65
Tabla 5	Cantidad estratificado por área.	66
Tabla 6	Validez de contenido del instrumento cultura organizacional por juicio de un experto.	68
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable cultura organizacional.	68
Tabla 8	Escala y baremos de la variable cultura organizacional	68
Tabla 9	Validez de contenido del instrumento del desempeño laboral por juicio de un experto.	69
Tabla 10	Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.	70
Tabla 11	Escala y baremos de la variable desempeño laboral.	70
Tabla 12	Frecuencias de la variable cultura organizacional.	73
Tabla 13	Frecuencias de la dimensión innovación y correr riesgos.	74
Tabla 14	Frecuencias de la dimensión atención al detalle	75
Tabla 15	Frecuencias de la dimensión orientación a los resultados.	76
Tabla 16	Frecuencias de la dimensión orientación a la gente	77
Tabla 17	Frecuencias orientación a los equipos.	78
Tabla 18	Frecuencia de la dimensión agresividad	79
Tabla 19	Frecuencia de la dimensión estabilidad.	80

Tabla 20	Frecuencia de la variable desempeño laboral.	81
Tabla 21	Frecuencia de la dimensión eficacia	82
Tabla 22	Frecuencia de la dimensión eficiencia.	83
Tabla 23	Frecuencia de la dimensión productividad,	84
Tabla 24	Tabla cruzada entra la cultura organizacional y el desempeño laboral.	85
Tabla 25	Tabla cruzada entra la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral.	86
Tabla 26	Tabla cruzada entra la atención al detalle y el desempeño laboral.	87
Tabla 27	Tabla cruzada entra la orientación a los resultados y el desempeño laboral.	88
Tabla 28	Tabla cruzada entra la orientación a la gente y el desempeño laboral.	89
Tabla 29	Tabla cruzada entra la orientación a los equipos y el desempeño laboral.	90
Tabla 30	Tabla cruzada entra la agresividad y el desempeño laboral.	91
Tabla 31	Tabla cruzada entra la estabilidad y el desempeño laboral.	92
Tabla 32	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	93
Tabla 33	Correlaciones entre la cultura organizacional y el desempeño laboral	94
Tabla 34	Correlaciones entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral	95
Tabla 35	Correlaciones entre la atención al detalle y el desempeño laboral	96
Tabla 36	Correlaciones entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral	97
Tabla 37	Correlaciones entre la orientación a la gente y el desempeño laboral	98

Tabla 38	Correlaciones entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral	99
Tabla 39	Correlaciones entre la agresividad y el desempeño laboral	100
Tabla 40	Correlaciones entre la estabilidad y el desempeño laboral	101

Lista de figuras

		Página
Figura 1	Funciones de la cultura organizacional.	27
Figura 2	Dimensiones de la cultura organizacional	31
Figura 3	Dimensiones del desempeño laboral	42
Figura 4	Pasos para una evaluación de desempeño.	48
Figura 5	Diagrama del diseño correlacional.	63
Figura 6	Fórmula de muestreo, aleatorio estratificado	65
Figura 7	Solución de fórmula: Muestreo, aleatorio estratificado.	65
Figura 8	Frecuencias según exposición a la cultura organizacional.	73
Figura 9	Frecuencias según exposición a la dimensión innovación y correr riesgos de la variable cultura organizacional	74
Figura 10	Frecuencias según exposición a la atención al detalle de la variable cultura organizacional.	75
Figura 11	Frecuencias según exposición a la orientación a los resultados de la variable cultura organizacional	76
Figura 12	Frecuencias según exposición a la orientación a la gente de la variable cultura organizacional	77
Figura 13	Frecuencias según exposición a la orientación a los equipos de la variable cultura organizacional	78
Figura 14	Frecuencias según exposición a la agresividad de la variable cultura organizacional	79
Figura 15	Frecuencias según exposición a la estabilidad de la variable cultura organizacional	80
Figura 16	Frecuencias según niveles de desempeño laboral.	81
Figura 17	Frecuencias según nivel de eficacia de la variable desempeño laboral.	82
Figura 18	Frecuencias según nivel de eficiencia de la variable desempeño laboral.	83

Figura 19	Frecuencias según nivel de productividad de la variable desempeño laboral.	84
Figura 20	Contingencia V1: cultura organizacional * V2: desempeño laboral	85
Figura 21	Contingencia Dimensión 1: innovación y correr riesgos * V2: desempeño laboral	86
Figura 22	Contingencia Dimensión 2: atención al detalle * V2: desempeño laboral	87
Figura 23	Contingencia Dimensión 3: orientación a los resultados * V2: desempeño laboral	88
Figura 24	Contingencia Dimensión 4: orientación a la gente * V2: desempeño laboral	89
Figura 25	Contingencia Dimensión 5: orientación a los equipos * V2: desempeño laboral	91
Figura 26	Contingencia Dimensión 6: agresividad * V2: desempeño laboral	92
Figura 27	Contingencia Dimensión 7: estabilidad * V2: desempeño laboral	93

Resumen

La presente investigación titulada: “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional, la muestra estuvo constituida por 83 personas conformado por los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, la técnica empleada para recolección de datos fue la encuesta; y el instrumento utilizado fue un cuestionario con escalamiento Likert.

Los resultados han evidenciado que la cultura organizacional es alta y el desempeño laboral, eficiente, asimismo, Se ha determinado la existencia de una correlación positiva perfecta y significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, siendo el Rho de ,1000**; es decir, el índice de correlación al 100%. Confirmando a mayor cultura organizacional, mayor desempeño laboral.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral y orientación.

Abstract

This research entitled: "Organizational culture and the work performance of administrative workers in the Education Management Unit Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017", in relation to the relationship that exists between the culture and the labor organization of workers Administration in the Educational Management Unit Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

The design of the research is non-experimental type with correlational descriptive design, the sample was constituted by 83 people made up of the administrative workers of the Local Educational Management Unit of Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, the technique used for the collection of data the survey; and the instrument used was a questionnaire with Likert scaling.

The results have shown that the organizational culture is high and the work performance, efficient, too, It has been established the existence of a perfect and significant positive correlation between the culture, organization and work performance of administrative workers in the Local Education Management Unit Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, being the Rho de, 1000 **; that is, the correlation index at 100%. Confirming a mayor organizational culture, greater job performance.

Keywords: Organizational culture, work performance and orientation.

I. INTRODUCCIÓN

Introducción

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

Es por eso que la cultura organizacional y el desempeño laboral actualmente se están integrando como elementos a las entidades de la Administración Pública orientadas en brindar un servicio público eficiente que se base en la satisfacción del ciudadano y en una buena gestión de la cultura organizacional y el desempeño el cual ya no es más una utopía.

Si bien es cierto que se está impulsando a través del proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos como eje fundamental.

En base a esto todavía encontramos instituciones de la administración pública que carecen de una cultura organizacional y un desempeño laboral eficaz, eficiente y productivo.

La importancia de gestionar la cultura organizacional y el desempeño laboral es que esta va ser la esencia de cada institución y estará presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados; facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

1.1 Antecedentes de la investigación

El presente trabajo de investigación toma como fuentes de referencia los presentes antecedentes ya que se halló evidencia de que existen estudios relacionados con el trabajo y cada uno de los antecedentes nos proporciona aspectos importantes para esta investigación.

Antecedentes Internacionales

La investigación se basa en los antecedentes internacionales de:

Montaña y Torres (2015), presento en la Universidad del Rosario Bogota-Colombia, para obtener el grado de Magister en Direccion Y Gerencia de empresas; la tesis titulada *“Caracterizacion de la cultura organizacional y lineamientos de intervencion para la implementacion de procesos de cambio en la organizaciones caso empresa sector financiero”*; El objetivo general de la investigación fue caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector Financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa., la investigación realizada es tipo inductivo deductivo, para el recojo de datos aplicó un instrumento para la medición del Clima Organizacional, se realizó mediante la aplicación del I.M.C.O.C. Concluyendo que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macro-tendencia de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro-tendencias. Asimismo, su operación se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes. El teorico que utilizo este autor fue Nahavandi y Malekzadeh (1988, p.80), *Acculturation in Mergers and Acquisition*. Academy of Management Review.

Vásquez (2009), presento en la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas- Venezuela, para obtener el grado de Maestro en Gerencia de Recursos

Humanos y relaciones industriales; la tesis titulada *“La cultura organizacional presente en Dayco Telecom C.A. una estrategia para el fortalecimiento del estilo daycohost a través de su liderazgo gerencial”*; El objetivo general de la investigación fue definir una estrategia para el fortalecimiento de esa cultura existente a través del liderazgo presente en la organización, la investigación realizada es tipo descriptivo con un diseño no experimental, para el recojo de datos aplicó un cuestionario de 46 preguntas cerradas; se seleccionó una muestra estadísticamente representativa de 85 empleados de los distintos departamentos de Dayco Telecom y en sus conclusiones manifiesto: a) tasa de retorno del 84% (71 empleados) de la misma; lo que representan una mortalidad estadística, b) 16% (14 empleados) motivado principalmente a la condición de empleados en vacaciones laborales y/o permisos cuando se aplicó el cuestionario en Daycohost. El teórico que utilizó este autor fue Aguirre, Angel (2004) en su libro la cultura de las organizaciones.

Rivas (2009), presentó en la Universidad de Montemorelos, El Salvador, para obtener el grado de Magister, en la tesis titulada *“Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador”*, tuvo como objetivo determinar la relación entre el grado de satisfacción laboral y el nivel de desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental Salvadoreña y la Misión Paracentral Salvadoreña; se utilizó un diseño metodológico descriptivo, correlacional, descriptivo se utilizaron dos instrumentos, el primero formado por 24 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral y el segundo por 34 declaraciones para medir el nivel de desempeño, la población estuvo compuesta por 80 docentes y la muestra estuvo compuesta por 65 docentes, se concluyó que la autopercepción del grado de satisfacción y el nivel de desempeño que tienen los docentes se encontró una relación positiva en grado bajo. El grado de satisfacción laboral encontrado fue entre satisfechos y muy satisfechos. Los docentes se autopercebieron en un nivel de desempeño entre bueno y excelente. El teórico utilizado por el autor fue Según Atalaya (1999) las teorías humanistas sostienen que el trabajador satisfecho es aquel que satisface sus necesidades psicológicas y sociales en el empleo y, por ende, suele poner mayor dedicación a lo que realiza

Martinez (2008), presentó en la Universidad De La Salle, Bogota Colombia, para obtener el grado de Doctor, en la tesis titulada *“La adecuación de la cultura organizacional a la cultura academica en la escuela de logística del ejercito nacional”*, tuvo como objetivo adecuar la cultura organizacional a la cultura académica de la Escuela de Logística como institución de educación superior complementaria, establecer las dificultades que se presentan para ser una institución de conocimiento y proponer acciones para su mejoramiento institucional.; se utilizó un diseño metodológico descriptivo, se aplicó a 11 docentes civiles, 2 militares, 34 estudiantes civiles, 27 militares y 1 asesor, se utilizó un cuestionario y una encuesta, Se concluyó que para adecuar la cultura organizacional a la cultura académica, exige un compromiso de la comunidad educativa en sus actividades, establecer acuerdos para la convivencia de quienes se orientan por criterios de valor distintos, a través de la contrastación de esos criterios. En principio es claro que la cooperación en el trabajo académico, entre los profesores, entre los profesores y los estudiantes y entre los estudiantes, en la construcción del conocimiento es la clave de la cultura académica. Se recomienda a las directivas y en general a la comunidad académica observar más de cerca la vida de la institución educativa, comprender sus fenómenos y contribuir así a la formación de culturas, en el ambiente interno de la Escuela, caracterizadas por la adopción mayoritaria de valores reales y con objetivos alcanzables; esto favorecerá la existencia de la comunicación productiva, que no se queda en el nivel lineal de la comunicación ni en una simple respuesta a los estímulos recibidos, sino que busca el beneficio del mayor número posible de individuos. El teórico que uso el autor fue Díaz M 1993. El Campo Intelectual de la Educación en Colombia.

Antecedentes Nacionales

Carlos (2017), presento en la Universidad Nacional de San Marcos – Lima, para obtener el grado de Magister en Psicología; la *tesis titulada “Metacompreension lectora y desempeño laboral en docentes de segunda especialidad de educación inicial, UGEL 08, Cañete – Lima, 2017”* el objetivo fue Determinar la relación que existe entre la metacompreension lectora y el desempeño laboral en docentes de Segunda especialidad de Educación Inicial, UGEL 08 - Cañete, la investigación es

de tipo descriptivo, correlacional, de diseño no experimental de corte transversal o transaccional La población y la muestra estuvo representada por 65 docentes de segunda especialidad en educación inicial. Se utilizó como técnica para cada variable, la encuesta y como instrumentos de recolección de datos, el cuestionario cerrado aplicado en una sola vez, a la muestra de estudio. Concluyendo que existe relación significativa entre la metacomprensión lectora y el desempeño laboral en docentes de segunda especialidad en educación inicial. Llegando a la vez, a sugerir que se debe impulsar a todo nivel educativo el proceso de metacomprensión lectora de la mano con el mejoramiento continuo de la formación profesional del docente con el fin de mejorar los niveles de auto reflexión sobre lo que se lee y del desempeño de los formadores de personas. El teórico utilizado por el autor fue Baker y Brown” (citado por Cerchiaro & Paba, 2011) “La metacognición define como el grado de conciencia que se tiene acerca de las propias actividades mentales” (p. 101).

Castro (2016), presento en la Universidad Nacional de San Marcos – Lima, para obtener el grado de Magister en Administración; la *tesis titulada “La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de administración Lima - 2017”* el objetivo fue es determinar si la cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014, la investigación es de tipo descriptivo, correlacional, de diseño no experimental de corte transversal o transaccional La población estuvo compuesta por 193 y la muestra es de 86 docentes y personal administrativo y de servicio permanente, Se utilizó como técnica para cada variable, la encuesta y como instrumentos de recolección de datos, el cuestionario es la escala tipo Likert. Concluyendo que la Facultad no ha implementado un sistema de cultura organizacional, lo que se manifiesta en que la declaración de los valores organizacionales del Plan Estratégico, se limita a su mención, pero no han sido inculcadas, no se presta atención al desarrollo del personal de los servidores, ni de promoción de la iniciativa para admitir y ejecutar innovaciones de gestión. Las relaciones interpersonales se encuentran perturbadas por la intranquilidad del ambiente laboral y la carencia de relaciones francas y directas,

lo que informa de una cultura laboral inadecuada, debido a que la facultad ha descuidado el desarrollo personal de los servidores. El teórico utilizado por el autor fue Robbins, Stephen: 1991; comportamiento organizacional,

Morocho (2015), presento en la Universidad San Ignacio De Loyola, para obtener el grado de Magister en Educación; la tesis titulada "*Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao, 2012*"; el objetivo general de la investigación fue relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red N° 7 Region Callao, la investigación realizada es cuantitativo de tipo correlacional no experimental, los instrumento utilizados fueron un inventario de cultura organizacional educativa de Marcone (2003), y un cuestionario de desempeño docente bajo el enfoque de Valdes (2000); se seleccionó una muestra de 184 docentes, y se concluyó que existe una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente ($r=0,709$), cuyo nivel de significancia fue ($\text{sig} = 0.000$) por ende que la cultura organizacional es un herramienta eficaz para el desempeño docente. El teórico que utilizo el autor fue Martinez y Otero, Cultura escolar y mejora de la educación.

Roca (2012), presento en la Universidad Nacional de San Marcos – Lima, para obtener el grado de Magister en Educación; la tesis titulada "*Relacion entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga – Ayacucho, periodo 200-ii*" el objetivo fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II, la investigación es de tipo descriptivo, correlacional, de diseño no experimental de corte transversal o transaccional La población estuvo compuesta por 128 docentes y la muestra es de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación

interna. Concluyendo que El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz, El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable, concluyendo que al 95% de nivel de confianza existe una relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. El teórico que utilizó el autor fue .UZCATEGUI, A. (2006). La comunicación.

Martinez (2010), presento en la Universidad San Ignacio De Loyola – Lima, para obtener el grado de Magister en Educacion; la *tesis titulada “Gestion de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria Red N° 7 del Callao– 2010”* el objetivo medir la relación que existe entre la variable Gestión Educativa de los directores y la variable Cultura Organizacional, a fin de buscar nuevas formas de cultura organizacional que permitan conducir las instituciones educativas de forma eficaz y eficiente, la investigación de tipo descriptivo, correlacional. La población estuvo representada por 189 personas, Se utilizó dos cuestionarios que recogió información in situ que tienen 77 preguntas las cuales permitieron comprobar el grado significabilidad de las mismas, se utilizó también el enfoque sistémico para la variable Gestión Educativa y el enfoque humanístico gerencial para medir la cultura organizacional sustentada por Robbins, los resultados evidencian el grado de confiabilidad de ambas variables .-Lo que se constata en el resultado alcanzado ,concluyendo en forma precisa, dando validez al trabajo ejecutado en la Red N° 7 del Callao. El teórico que utilizó el autor Marcelo & Cajal (2005) Gestion Educativa.

Mayuri (2008), presento en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Peru, para obtener el grado académico de Doctor en Educacion; la tesis titulada *“Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nacion – FEBAN, Lima 2006”*; el objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de

Empleados del Banco de la Nación durante el 2006, se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, cuyo diseño es transversal, la población estuvo conformada por 100 trabajadores a plazo indeterminado y por una muestra de 80 participantes. Se utilizó como técnica para cada variable, la encuesta y como instrumentos de recolección de datos, el cuestionario es la escala tipo Likert. Concluyendo que el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. El teórico que utilizó el autor fue ARAQUE PERICO, Julian y RIVERA CASTAÑEDA, Nicomedes.. Psicología Organizacional e Industrial. Ediciones Ecoe. Bogotá. 2005.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

La presente investigación tiene un perfil humanista y positivista, debido a que el marco teórico que se utiliza tiene un enfoque constructivista ya que surge en el contexto de conocer la necesidad de cómo operan las organizaciones e instituciones públicas en ámbitos laborales en función de su cultura, por lo que su explicación no puede escaparse de este fin.

Cultura organizacional

Definición de cultura

Al comprender la manera en que se constituye un grupo social con un sistema cultural al interior de las organizaciones e instituciones públicas, se busca controlar los procesos sociales y poder agilizar los niveles fructíferos, es por eso que pasamos a desarrollar algunos conceptos básicos referentes a cultura.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) expreso referente a la cultura: como el conglomerado de características, distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una población, colectividad, sociedad, grupo social, entidad y institución.

Asimismo Schein (1988) define a la cultura como las respuestas, replicas o solución que ha aprendido la colectividad, comunidad ante sus problemas de subsistencia y permanencia en su medio externo y ante sus problemas de integración o incorporación interna

Por su parte Aguirre (2004), define la cultura como: un sistema, procedimiento o método de conocimientos que proporciona un modelo o pauta de realidad a través del cual se le da el sentido al comportamiento.

Este método está formado por un cumulo o conjunto de elementos interactivos fundamentados, generados y compartidos por la organización o institución como eficaces para alcanzar sus objetivos o metas que se relacionan e identifican, por lo que deben ser difundidos y propagado a todos los miembros de la institución.

Al respecto podemos agregar que la cultura se manifiesta en todos los lugares de la organización, sí sabemos dónde buscarla, la cual se encuentra plasmada en las palabras, en el lenguaje que los empleados utilizan para comunicarse y enterarse unos con otros y en los maquinas que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea evidente o sobreentendido.

Definición de organización

Robbins y Judge (2009) define como organización a un modelo social el cual será imitado, reproducido y copiado por dos o más personas el cual tendrá duración en el tiempo con la finalidad de lograr un objetivo o meta en común.

Definición de cultura organizacional

En base a ello algunos autores definen a la cultura organizacional como:

Robbins (2010), definió a la cultura organizacional como una estructura conformada por un conjunto de significados compartidos por o entre los integrantes de una organización o entidad; vendría hacer la manera en cómo actúan los integrantes de un grupo u organización u entidad, el cual tiene su origen en el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la

misma, es decir es el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años, así como las necesidades, exigencias, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Teniendo como finalidad potenciar, aumentar, impulsar y favorecer la competitividad de las empresas. El mencionado autor le asigna siete dimensiones las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura.

Para Chiavenato (2002) La cultura organizacional es un estilo de vida, una práctica de creencias y valores, en otras palabras una forma aceptada de intercambio, interacción y de relaciones típicas de determinada organización; también podemos decir que es un ambiente o espacio constituida por características que diferencian a una organización de otra y que predominan en el comportamiento de las personas en la organización, en base a esto podemos mencionar por ejemplo los sistemas de control (como el caso de los Gethos en Sudáfrica), las reglas, las normas y las relaciones interpersonales

Aguirre, (2004) comparte la misma definición de cultura organizacional con Robbins por ende también nos hace conocer que para este autor la cultura organizacional también es un cúmulo de piezas, elementos fundamentales que interactúan en el día a día del empleado, el cual será compartido por los miembros de una organización.

Por su parte Serra, (2004) como: un productor o creador invisible de energía que hace posible el avance de las estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general (p. 109)

Al respecto es posible argumentar sobre la cultura organizacional como la estructura sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas sean directivos y grupos en una organización, es por ello que los grupos y equipos en las organizaciones son una de las principales fuentes de cultura, pues en ellos se dan las relaciones cara a cara en forma cotidiana, de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que esta no se forma de manera accidental o espontánea, sino que sus cimientos se estructuran cuando las

personas que trabajan en ellas se tiene que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución.

En base a ello podemos concluir que el destino de cada organización depende en gran parte del recurso humanos, recurso impulsor que permite acrecentar la competitividad de la organización, logrando retroalimentación entre lo económico y lo social.

Puesto que después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto, requiere contar con buenas condiciones de trabajo, o requiere una buena cultura organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá alcanzar sus planes, programas, objetivos y metas.

Funciones de la cultura organizacional

Según Ritther (2012), para que una cultura organizacional pueda ser presenciada y consolidada por los miembros de una organización e institución debe cumplir con las siguientes funciones por ende las organizaciones deben aspirar a esto pero siempre dándole importancia al capital humano, Estas funciones deben ser válidas y favorables para la buena marcha institucional y establece mecanismos para su fortalecimiento.

- a) Permite la identidad institucional.
- b) Posibilita diferenciarse de otra organización y otras instituciones afines.
- c) Genera sentimientos de identidad en el personal.
- d) Facilita el compromiso del personal.
- e) Estabiliza y dinamiza el sistema social interno.
- f) Permite la conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales.



Figura 1: Funciones de la cultura organizacional.

Nota: tomado de Ritter (2012)

Características de la cultura organizacional

Chiavenato. (2009), en su libro "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones", menciona 6 características.

- a) Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por una lengua común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- b) Normas: Pautas de comportamiento, política de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- c) Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de sus productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- d) Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados.
- e) Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

- f) Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas.

Para Bustos y Miranda (2001) existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- a) La identidad de sus miembros.- El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- b) Énfasis en el grupo.- Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- c) El enfoque hacia las personas.- Para la toma de las decisiones de la administración se toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- d) La integración de unidades.- La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- e) El control.- El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- f) Tolerancia al riesgo.- El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- g) Los criterios para recompensar.- Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- h) El perfil hacia los fines o los medios.- De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- i) El enfoque hacia un sistema abierto.- El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- j) Tolerancia al conflicto.- El grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas (p. 47 - 49).

Dimensiones de la cultura organizacional

Son siete las dimensiones identificadas por Robbins, (2010) las cuales se pasan a desarrollar:

Dimensión 1. Innovación y correr riesgos

Robbins (2010) es el grado en que se alienta o estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos que se le entrega al trabajador de la misma forma nos dice que es la oportunidad que se le da al empleado de poder tomar decisiones aunque sean de riesgo, pero siempre buscando el bien común de la organización, por ende se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal, el cual se encuentra en una elevada propensión al riesgo, si la organización alienta a sus empleados a aceptar riesgos aumentara el grado de responsabilidad, autonomía individual, independencia y oportunidades.

Dimensión 2. Atención al detalle

Robbins (2010) es el grado en que se espera que los empleados a que muestren exactitud, capacidad de análisis, precisión y atención a los detalles, es decir es la necesidad y obligación de tener un alto grado de exactitud y concisión a la hora de ejecutar alguna actividad o tarea, es decir si la organización valora la precisión con la cual los colaboradores realizar su trabajo y la manera en que ellos retribuyen esta atención pudiendo ser a través de premios, reconocimientos.

Dimensión 3. Orientación a los resultados

Robbins (2010) Es el grado en que la gerencia o administración se centra en los resultados o eventos y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos, es decir los gerentes se enfocan en los resultados, en el efecto logrado más que en cómo se lograr dichos resultados, de esta manera la organización informa y alienta a sus colaboradores sobre las metas que quieren lograr.

Dimensión 4. Orientación a la gente

Robbins (2010) Es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización, es decir es el grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto

de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización, la gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal, es decir si la organización se interesa por orientar y motivar a sus colaboradores haciéndolos parte fundamental de su cultura.

Dimensión 5. Orientación a los equipos

Robbins (2010) Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos, es decir que las actividades que realiza la organización deben desarrollarse en torno a equipos en lugar de individuos, es decir si la organización configura su cultura de acuerdo al trabajo en equipo, podemos agregar también que es la medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto como grupo y no individuos.

Dimensión 6. Agresividad

Robbins (2010) Grado en que las personas son osadas, dinámicas y competitivas en lugar de ser fáciles de complacer, es decir es el grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas, es decir si los colaboradores suelen ser agresivos en sus acciones, puesto que la organización se caracteriza por motivar la competitividad sobre todas las cosas.

Dimensión 7. Estabilidad

Robbins (2010) Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento, es decir es el grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas, es decir permanencia en el tiempo, si la organización ofrece estabilidad laboral a sus empleados y que tan identificados están ellos con su trabajo.

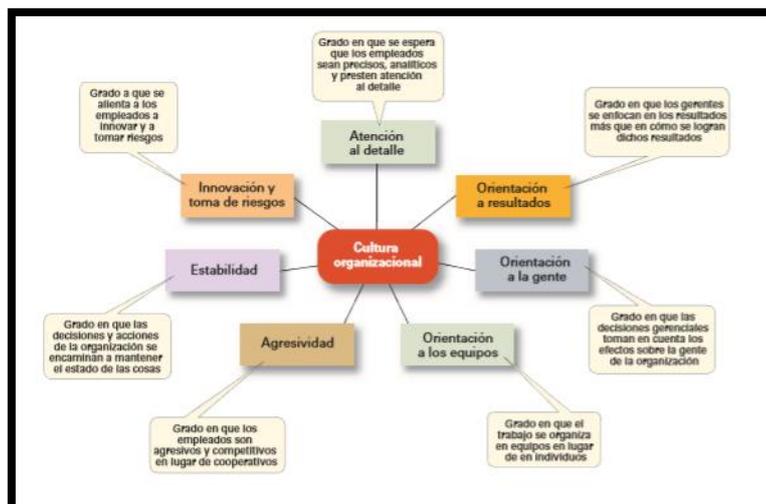


Figura 2. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Nota: Robbins (2010)

Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional

Clima organizacional: se refiere a la percepción común o una reacción generalizada de personas (Servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral; en resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública

Cultura organizacional o atmósfera organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a

medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional

De lo expuesto es posible argumentar que el clima organizacional es la apreciación que tienen los trabajadores sea esta correcta o errada de como es el manejo referente al ambiente laboral de un grupo o equipo de trabajo dentro de una institución u organización. Mientras que la cultura organizacional es la agrupación de todas las creencias, valores, normas, reglamentos, misión, visión, objetivos, planes estratégicos que tiene una organización o institución para su actuar dentro de la organización el cual debe ser compartido y aprendido por todos sus miembros con la finalidad de que estén identificados con los objetivos de la misma.

Tipos de cultura organizacional

Luna y Pezo (2005) consideran cuatro tipos de cultura organizacional.

a. Rutinaria:

1. Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras; olvidando en gran medida la creatividad y el contexto de la empresa.
2. La dirección de la empresa dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas.
3. Los gerentes trabajan bajo presión, continuamente andan apresurados, ocupados y sobrecargados de tareas; por lo que, en primera instancia resuelven los asuntos urgentes dejando en el olvido los de mayor interés

b. Burocrática:

1. Este tipo de cultura se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y que piensan que como consecuencia debe incrementarse el control.
2. Para incrementar el control, aumentan sus normas, procedimientos y rutinas.
3. Por lo general busca encontrar las fallas del personal.

4. Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud operativa. Utilizan una estrategia rígida y estática.
5. Poseen dificultad para tomar decisiones.
6. Ineficiencia en el manejo de los recursos.
7. El pensamiento en esta cultura está regularmente orientado sólo por normas y procedimientos.

c. Soñadora

1. Las instituciones con este tipo de cultura se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar.
2. Consideran que para hacer un cambio en la institución, el primer aspecto que deben mejorar es la voluntad y la disponibilidad de sus trabajadores para tomar las mejores oportunidades.
3. Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas.
4. Confunden regularmente la creatividad con una ilusión por cambiar, sin tomar en cuenta las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
5. En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio.

d. Cultura flexible, innovadora con valores compartidos

1. En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta. Su personal está dispuesto a poner sus mejores capacidades y asumir los riesgos con el firme propósito de cumplir con la visión y los objetivos de la institución.
2. Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización, haciendo uso de la tecnología y de las oportunidades que la empresa le permita.
3. Los directivos buscan crear y promover un clima de confianza con

tolerancia al error, puesto que lo ven como una pauta hacia la mejora y superación.

4. Poseen una alta preocupación por el desarrollo de sus empleados

De lo expuesto es posible argumentar que de cada tipo de cultura es importante localizar con exactitud el tipo de cultura organizacional preponderante en cada institución u organización, identificando con ello las características de su cultura, para al mismo tiempo determinar si fuese necesaria la introducción de nuevos cambios a la misma. Si bien es cierto solo la cultura burocrática es incompatible con las demás

Importancia de la cultura organizacional

Darnell (2001), menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en la influencia a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros, los cuales permiten establecer lo siguiente:

- a) Es posible la identificación de los miembros con la organización, así como con los diferentes miembros que la conforman.
- b) Facilitar el compromiso entre los diferentes miembros en función a metas y objetivos educacionales.
- c) Mantener un contexto socioeducativo estable y perdurable en el tiempo.
- d) Orientar al grupo de manera flexible y compartida para la toma de decisiones, así también asuman sus funciones y responsabilidades, fortaleciendo el sistema organizacional educativo. (p.99).

De lo expuesto es posible argumentar que la importancia de la cultura organizacional dentro de una institución u organización es el cumplir funciones importantes desde la identidad de sus miembros, el compromiso de quienes pertenecen a ella, el trabajo al que se dedican, las capacitaciones y actualizaciones que les brinda la institución así como la toma de decisiones que reciben ellos con la finalidad de asumir nuevos retos y mayores responsabilidades.

De lo expuesto es posible argumentar que a partir de esta investigación realizada, se pudo reconocer que es necesario explorar la cultura en las organizaciones ya que permite determinar hasta qué punto la integración de estos niveles de observación ayudan en la creación de un nivel de cultura más elevado, aspectos que sirven a través de esta investigación como punto de partida en la observación y estudio de la cultura organizacional.

La sociabilidad y socialización con la cultura organizacional

Para cada una de las tipologías determinadas, se pueden establecer niveles de sociabilidad. La sociabilidad o socialización va estar dirigida a transmitir constantemente a los empleados los rasgos esenciales de la cultura de la organización

Por ejemplo, para Gareth y Goffe (2001), los líderes mercenarios pueden asegurar que la cultura mercenaria tenga algún grado de sociabilidad para mitigar los costos del personal de sentir un vacío en el trabajo que constituye una excusa frecuente de quienes egresan de organizaciones mercenarias. Su imagen pública, es la de un ganador, son gente de acción que consiguen sus objetivos el mejor vendedor, el mejor negociador, el más agudo abogado reforzando el valor más importante de su cultura (p.140)

Se observa también que en una cultura agresiva la socialización no resulta tan importante por lo que se caracteriza por una baja sociabilidad. Si esto es aplicado de la forma correcta en una empresa, la misma puede llegar a ser altamente competitiva porque los empleados se enfocan a los objetivos del cargo que desempeñan en la organización como prioridad en su carreras profesiones y no establecer amistades.

También es importante señalar que siempre las organizaciones desean crear de manera consciente su cultura y el momento del ingreso de los empleados es el más apropiado. Las personas en general, están dispuestas a adaptarse a una cultura durante los primeros años de labor, porque quieren adaptarse al

ambiente de trabajo, aprender las reglas de juego y familiarizarse con las normas por aceptados.

Desde el punto de vista de cultura organizacional, la socialización es imprimir en los empleados los rasgos definitivos de la organización en cada uno de ellos. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de aprender las normativas bajo las cuales se regirá sus actividades en el trabajo y que les permitan sobrevivir y prosperar en la empresa.

Entonces la cultura de una organización va a estar vinculada a la sociabilidad. El hecho de que existe un alto o bajo grado de sociabilidad determinara también el tipo de cultura que exista. Como se ha dicho a lo larga de esta investigación, no existen culturas buenas o malas, todo dependerá en qué medida la cultura que desee adoptar una empresa u organización tolere la sociabilidad y que no incida en los objetivos empresariales que se proponen, por tanto, lo que interesa es siempre se encuentre acorde al entorno empresarial que la organización requiere y modificarlo si así también lo desea.

El nivel de sociabilidad en una compañía es lo primero que suele percibir un nuevo empleado. Significa por ejemplo que las personas de una manera amable y amistosa entre ella. Cuando llego el cumpleaños de un colega, se celebra. Cuando un compañero de trabajo tiene que ingresar un hospital, recibe visitas de otros empleados.

En vista del grado de sociabilidad que pueda darse en una compañía, se pueden obtener ventajas. En primer lugar, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que trabajar en un entorno laboral agradable estimula la moral y el espíritu de equipo. La sociabilidad es a menudo un aliciente para la creatividad porque favorece el trabajo en equipo, el compartir información y la apertura hacia nuevas ideas. La sociabilidad sana también crea un entorno en el que las personas están más dispuestas a dar en sus trabajos más de lo que se les exigen formalmente.

Por otra parte la sociabilidad si es mal aplicada puede producir desventajas importantes para las empresas. Entre otras, en la cultura colaboradora por ejemplo puede lograr que se pierda el foco de los objetivos empresariales, que involucren la rentabilidad de la empresa y a tolerar el bajo rendimiento de algunos empleados por conservar la amistad y el clima de cordialidad que caracteriza a estas culturas también, en las otras culturas colaboradoras si la sociabilidad es bien aplicada, puede resultar poderosa cuando la organización opera en un entorno competitivo que demanda gran flexibilidad y creatividad y son enormemente beneficiosas en aquellas organizaciones para las que el flujo libre de información, especialmente a través de fronteras funcionales y geográficas es un factor esencial de éxito.

En apartados interiores se hizo referencia a que las culturas individualistas generalmente no se encuentran identificadas con la organización pero en algunos casos, estas empresas tiene un cierto nivel de sociabilidad. Los empleados suelen entender enseguida que deben mostrarse educados con los demás o que deben participar en algunos eventos sociales relacionados con la compañía. Los miembros de organizaciones individualistas deben aplicar la sociabilidad en algún momento de sus carreras en la organización.

Noción de liderazgo en la cultura organizacional

Como se manifiesta a lo largo de esta investigación, toda empresa u organización va creando su propia cultura conforme a los valores que se van generando dentro del sistema en el cual se desenvuelve y la compañía, reflejando entre otros aspectos, la historia de las personas que la conformar y el tipo de personal que va ingresando a la misma.

Se considera entonces que, desde el momentos en que un personal nuevo ingresa en la empresa el jefe de área, el gerente u cualquier otro que desempeñe cargo, pero fundamentalmente el personal directivo, gerencial y/o supervisores inmediatos de cada uno de las áreas y divisiones de trabajo, participan activamente en la promoción de la cultura de la que forma parte. A través de la fuerza que ejerce en la transmisión de conocimientos y aquí la sociabilidad,

socialización y solidaridad juegan un papel importantísimo de las cuales se hará referencia en apartados futuros de esta investigación. Se considera al liderazgo presente en la empresa una pieza clave para transmitir al resto de la organización la cultura que se desee y que vaya acorde con los objetivos empresariales.

A efectos de los propósitos de esta investigación resulta imprescindible definir lo que implica el concepto de liderazgo.

Afirma Robins, (2010) que consiste en la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Es decir la base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.

Asimismo señala que, como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las persona que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos

De lo que podemos argumentar que no todos los líderes son jefes y que ni todos los jefes son líderes ya que el hecho que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos ejerzan el liderazgo es decir que los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

Capelli, (2003) aclara que: adaptar la cultura de la compañía a los empleados no es difícil, ni caro. Lo único que se necesita para desarrollar una cultura apropiada es el deseo de observar y escuchar, un poco de creatividad y estar abierto a las nuevas ideas pero los directivos tienen que ser símbolos visibles de la cultura que quieren promocionar (p. 127).

De lo que podemos argumentar es que los empleados están siempre observando el comportamiento de sus jefes inmediatos y sus directivos por tanto si dice que se debe vestir ropa informal pero sigue llevando traje cada día, es decir que cualquiera que aspire a estar en un puesto directivo continuara llevando el traje,

Schein (1991) plantea respecto al liderazgo en la cultura organizacional: El rol del dirigente. Este es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional. Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez se define o determina la actuación de la organización como un todo.

Los mandos medios y altos de la organización están llamados a invertir gran parte de su tiempo en definir las líneas de acción que deberán orientar el quehacer, la vida organizacional, para ello deberán tener claro cuáles son los objetivos que se deseen alcanzar en el corto, mediano y largo plazo con el fin de diseñar metas precisas y evaluables. El liderazgo que deben ejercer los mandos medios y altos de una organización debe estar acompañado de proyectos y tareas definidos en función de las necesidades que es necesario satisfacer para cumplir con la misión, visión, metas y planes estratégicos.

Desempeño laboral

Definición de desempeño

Para UNESCO (2017) desempeño es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social.

Chiavenato (2002), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados las cuales son relevantes para el logro de objetivos y metas dentro de la organización. Si bien es cierto que un buen desempeño laboral es la fortaleza y vitalidad con la que puede y debe contar una organización.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades, capacidades, necesidades, cualidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Ghiselli (1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse

En conclusión podemos agregar que el desempeño son las acciones y comportamientos esperados por la empresa o institución de parte de los empleados, donde se valora la productividad, la eficacia, la eficiencia, la responsabilidad, la competencia, el compromiso y relaciones interpersonales en el que se desarrollen en el día a día.

Definición de desempeño laboral

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En esta temática Muchinsky (2002) define el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana.

De la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

Asimismo, Lado (2013) citando a Campbell define el desempeño laboral como aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad (p. 69).

Señala que el desempeño laboral se centra en el comportamiento del trabajador y en la realización de sus tareas; enfocándose en gran parte la organización en los resultados alcanzados por los mismos. De acuerdo a ello, menciona que existen dos tipos de desempeño laboral:

- a. Centrado en la medición de resultados obtenidos en el trabajo
- b. Valora los comportamientos, habilidades, actitudes, capacidades de los trabajadores.

Podemos agregar que consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas; es una valoración sistemática y periódica del desempeño de un empleado en relación con su trabajo habitual realizada por su supervisor o alguna persona acreditada que conozca la evolución del empleado en cuestión y como aquel proceso sistemático y periódico de que estima la cualidad y cantidad del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades.

Dimensiones del desempeño laboral

Dimensión 1. Eficacia

Robbins y Coulter (2010). Afirmino que la dimensión de eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos, la cual está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado, es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Dimensión 2. Eficiencia

Robbins y Coulter (2010), afirmino que la dimensión de eficiencia significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles, también como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Es la relación

con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Dimensión 3. Productividad

Robbins y Coulter (2010), afirman que la dimensión de la productividad es definida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir es el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente.

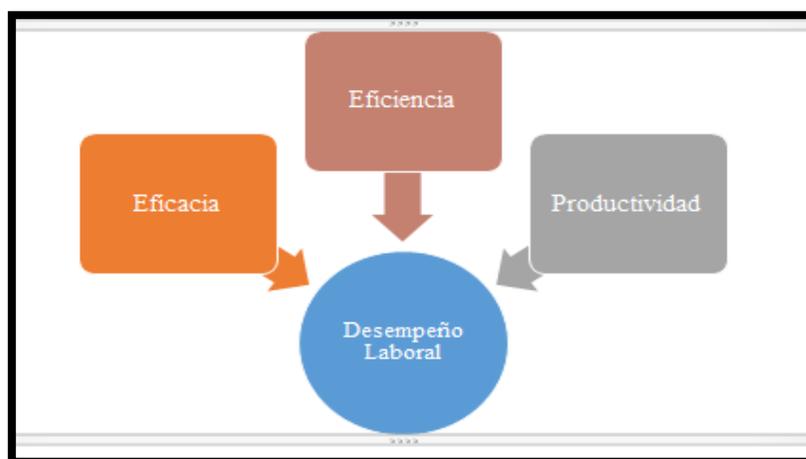


Figura 3. Dimensiones del desempeño laboral

Nota: tomado del autor Robbins y Coulter (2010)

El sistema de administración de desempeño

Robbins y Decenzo (2002) señalan que un sistema de administración del desempeño es un procedimiento para establecer parámetros del desempeño, con el propósito de evaluar y tomar decisiones objetivas acerca de las personas que laboran dentro de una institución; presentando al mismo tiempo, documentación que fundamente las acciones realizadas por el personal.

Siguiendo con Robbins (1998) menciona que un análisis sobre los aspectos más importantes de la personalidad, proporciona mayores parámetros o lineamientos generales que sirven para mejorar el desempeño; asimismo, ayuda a mejorar las decisiones de contratación y la toma de ascensos. Los parámetros de comportamiento ayudan a pronosticar la conducta futura de las personas por lo que el conocimiento de éstos, ayuda a reducir equivocaciones y a disminuir la rotación de los empleados, aumentando en gran medida la satisfacción laboral de los empleados.

Evaluación de desempeño

De acuerdo con Puchol (2007) la evaluación del desempeño (EDD) es el procedimiento sistemático y continuo, que a través de la expresión de juicios objetivos acerca del personal mide el desempeño de éstos. Dicha evaluación tiene como propósito integrar los objetivos institucionales con los individuales.

Lado (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos.

Lado, establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados; los mismos se definen a continuación:

Objetivos para la organización:

- 1) Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomaran en la institución.
- 2) Promover las políticas del departamento de Recursos Humanos
- 3) Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados. Comprobar el grado de adecuación de

cada persona a su puesto de trabajo.

- 4) Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- 5) Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.
- 6) Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos.

Objetivos para los jefes

- 1) Fomentar canales de comunicación verticales.
- 2) Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño
- 3) Obtener el compromiso de mejora por parte de las personas

Objetivos para los colaboradores

- 1) Facilitar el canal de comunicación ascendente.
- 2) Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y la manera en que ésta, le beneficiará.
- 3) Conocer la valoración de su desempeño actual.
- 4) Participar en la definición de los próximos objetivos institucionales

Beneficios de evaluación de desempeño

Alles (2006) indica que una evaluación del desempeño facilita:

- 1) La detección de necesidades de capacitación
- 2) Descubrir personas claves
- 3) Descubrir inquietudes del evaluado
- 4) Encontrar la persona idónea para un puesto
- 5) Motivar a las personas a través de la comunicación de su desempeño, involucrándolos en la definición de los objetivos de la organización.
- 6) Reuniones clave para que jefes y empleados expongan cómo están realizando las labores. Tomar decisiones sobre salarios y promociones

Problemas comunes en la evaluación de desempeño

Alles, indica que los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:

1. Carencia de normas

2. Criterios subjetivos
3. Falta de comunicación entre el evaluado y el evaluador
4. Errores del evaluador
5. Retroalimentación deficiente
6. Comunicación negativa

Para evitar estos problemas es recomendable la utilización de herramientas adecuadas para la evaluación del desempeño, las cuales cuenten con su respectivo formulario e instructivo. Asimismo, es muy importante entrenar a los evaluadores, puesto que una herramienta puede ser muy eficaz pero, si los evaluadores no reciben una correcta capacitación sobre cómo utilizarla, el instrumento será un fracaso.

La evaluación de desempeño y la ley

Muchinsky (2002) hace algunas recomendaciones para tener evaluaciones del desempeño legales, enfocándose sobre todo en los factores directamente relacionados con el trabajo para evitar cualquier mal entendido; por ello, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Las evaluaciones deben ser objetivas
2. Deben tener relación con el puesto de trabajo o bien, con el análisis de puesto
3. Deben estar basadas en comportamientos relacionados con el puesto de trabajo
4. Deben estar bajo el control de la persona evaluada
5. Deben ir enfocadas en funciones específicas que realizan los trabajadores
6. Los instrumentos deben ser estandarizados y uniformes para todos los trabajadores.
7. Debe existir una comunicación formal con los empleados, acerca del objetivo de la misma y su utilidad.
8. Dar información precisa de las deficiencias de su desempeño, proporcionando oportunidades para mejorar.
9. Se debe de dar acceso a los empleados para que revisen los resultados de la evaluación.

10. Utilizar calificadores múltiples, diversos e imparciales.

Métodos de evaluación:

De acuerdo con Alles (2006) los métodos para evaluar el desempeño del trabajador establecen los mejores medios para aumentar la productividad, así como facilitar el avance de las medidas estratégicas. El éxito de cada uno de estos métodos dependerá de la manera en cómo se administre y la utilidad que se le den a los mismos.

Allles (2006) indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con los factores que miden: características, conductas o resultados:

Métodos basados en las características:

Estos métodos son los más utilizados por ser sencillos y fáciles de administrar, sin embargo no son los más objetivos. El diseño de éstos, tiene como objetivo principal medir hasta qué grado un trabajador posee cierta característica como por ejemplo: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Dentro de estos métodos se encuentran:

- 1) Escalas gráficas de calificación: en este método cada característica que se evaluará se presenta mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado es poseedor de esa característica.
- 2) Método de escalas mixtas: este método es similar al anterior, pero en vez de evaluar las características con una escala, en este método se presentan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- 3) Método de distribución forzada: este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, regularmente colocadas en forma de pares si la característica que posee el evaluado es favorable o bien desfavorable.
- 4) Método de formas narrativas: en este método el evaluador debe realizar un ensayo donde describa al empleado que está evaluando con la mayor precisión posible.

Métodos basados en el comportamiento

Estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el empleado se aleja de la escala. Dichos métodos se realizan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían presentarse en el puesto de trabajo; su mayor beneficio se encuentra en que proporcionan a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Dentro de estos métodos se encuentran:

- 1) Método de incidente crítico: este método está relacionado con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en la realización de su trabajo. El incidente crítico es un suceso poco usual que manifiesta mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de su trabajo.
- 2) Escala fundamentada para la medición del comportamiento: este método consiste en una serie de escalas verticales, enfocadas una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
- 3) Escala de observación de comportamiento: este método mide la frecuencia observada en una conducta.

Métodos basados en los resultados

Estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Dentro de estos métodos se encuentran:

- 1) Mediciones de productividad: en estos métodos se evalúa el volumen en que fueron alcanzadas las metas, como por ejemplo: el volumen de las ventas alcanzadas o bien las unidades producidas en un determinado tiempo.
- 2) Administración por objetivos: este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable.

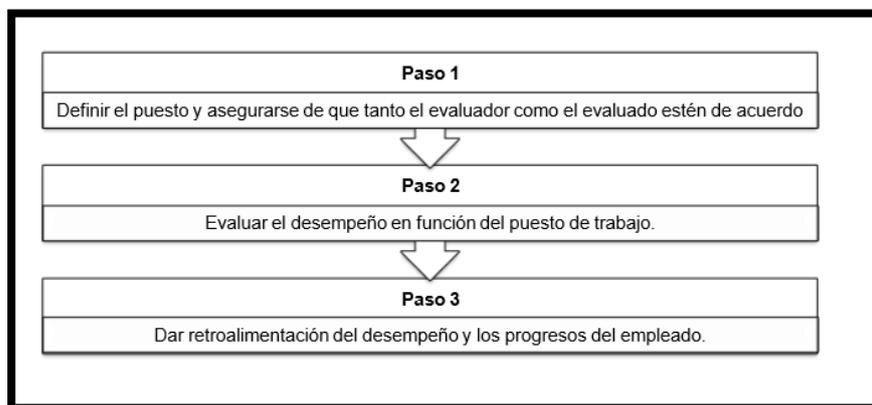


Figura 4: Pasos para una evaluación de desempeño

Nota: tomado del autor Alles (2006)

Factores del desempeño laboral

Bain (2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

a) Factores internos.

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- 1) **Factores duros:** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- 2) **Factores blandos:** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa

de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

b) Factores externos.

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- 1) **Ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

- 2) **Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- 3) **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- 4) **Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- 5) **Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Desempeño y cultura organizacional:

Amorós (2007) afirma que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas.

De acuerdo con la teoría y los estudios nacionales e internacionales expuestos anteriormente, se evidencia la importancia de contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada dentro de la organización, de tal

manera que a través de la difusión de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se promueva un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución.

1.3 Justificación

El presente estudio de investigación se justifica teóricamente porque pretende poner en práctica los conceptos y teorías de la gestión de recursos humanos a través de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral y todas sus definiciones, características y enfoques, para diseñar una propuesta que disminuya, mejore la cultura y el desempeño de los trabajadores. Además este estudio permite poner en evidencia la problemática existente con respecto a la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral, lo cual permitirá corroborar los postulados teóricos referente a dichos temas. Por otro lado se justifica metodológicamente pues la manera como se aborda esta investigación propone una herramienta de medición de las variables que servirá de base a futuras investigaciones.

Justificación práctica

Se justifica de manera práctica porque pretende determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017; y a partir de los resultados del estudio motivar al personal para que conozcan esta relación existente.

La indagación acerca la cultura organizacional y desempeño laboral, permite contrastar lo que se da en la realidad con las teorías y conceptos citados en esta investigación.

Además permitirá desde el punto de vista práctico encontrar soluciones concretas para mejorar la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, y así facilitar e implementar estrategias y conocimientos que contribuyan al mejoramiento de las mismas.

Justificación teórica:

Este estudio se justifica de manera teórica porque los resultados de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado al campo de gestión de recursos humanos, ya que se estaría demostrando la relación que existe de manera constante entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral; y después de procesado la información teórica, se generará nuevos conceptos de cada variable, dimensión e indicadores propuestos en este estudio; y que más adelante servirán de base para futuras investigación a nivel de pre y post grado.

Justificación social:

Se justifica de manera social debido a que se los problemas que genera un cultura organizacional inadecuada puesto que es fundamental que los trabajadores sientan que su lugar de trabajo se preocupa por lo que realizan y por las capacidades que cada uno posee, puesto que sólo de esta forma el recurso humano de una institución se sentirá parte de la misma, lográndose un equilibrio organizacional esperado, y esto permitiráo a la entidad, optimizar el desempeño laboral de todos los trabajadores administrativos, contribuyendo con el logro de objetivos, metas, planes todo ello en beneficio de la población y en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de esta jurisdicción.

Justificación metodológica:

Se justifica de manera metodológica, debido a que, para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se acude al uso de técnicas de investigación y aplicación de un instrumento para recolección de información y el uso de la Rho de Spearman por el tipo de variable, en este caso no paramétrica

Para determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa 01 Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017. Finalmente, por el tipo de estudio y diseño, los resultados serán contrastados en la discusión con el marco teórico y los antecedentes.

1.4 Problema

1.4.1. Planteamiento del Problema

A nivel local la importancia de gestionar la cultura organizacional es que esta va ser la esencia de cada entidad y estará presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados; facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales.

La realidad problemática a nivel institucional, referente a la cultura organizacional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017; se observa que ha disminuido significativamente el desempeño laboral producto de la gran sobre carga laboral que atesora cada trabajador administrativo de la UGEL 01 SJM, debido a la gran demanda de solicitudes que ingresan y por factores diversos como: infraestructura organizacional, cultura de la institución, la falta de dirección, la falta de reconocimiento y recompensa; por ende desmotivados en su lugar de trabajo hacen que los trabajadores administrativos hayan bajado altamente su desempeño laboral.

Asimismo la gerencia de ésta institución debe hacer énfasis en que los trabajadores administrativos conozcan los valores centrales, la misión, la visión, los objetivos de la institución, con la finalidad de que a través de los planes estratégicos, los planes institucionales y planes operativos se llegue a la meta.

Lo que se quiere lograr con este proyecto de investigación es hacer de la institución UGEL 01 SJM sea la más eficiente y competitiva frente a las demás ugeles; Puesto que si bien reciben el presupuesto más alto frente a otras la finalidad es que puedan prestar y brindar un servicio de excelente calidad,

eficiente y eficaz lo cual no se materializa en la realidad, asimismo el impacto del bajo desempeño laboral no solo afecta los resultados de la organización como tal sino que también afecta la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de realizar una investigación de: ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

1.4.2. Problema general:

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

1.4.3 Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

Problema específico 5

¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

Problema específico 6

¿Cuál es la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

Problema específico 7

¿Cuál es la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?

1.5 Hipótesis:

Hipótesis general:

Hipótesis General: Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis 1: Existe relación entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis 2: Existe relación entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis 3: Existe relación entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis 4: Existe relación entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis 5: Existe relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis 6: Existe relación entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Ugel Local 01 San Juan de Miraflores 2017.

Hipótesis 7: No existe relación entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

1.6 Objetivos:

Objetivo general:

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivo específico 6

Determinar la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Objetivo específico 7

Determinar la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

II.- MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Bisquerra (2009), sobre la variable indica: “Una variable es la característica que se puede modificar según los sujetos, una cualidad que puede adoptar diferentes valores. Una variable puede observarse o medirse” (p.134).

Definición conceptual de las variables

V1: Cultura organizacional:

Robbins (2010), es un sistema de significados compartidos por o entre los integrantes de una organización o entidad; Es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos, es decir es el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años, así como las necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Teniendo como finalidad potenciar la competitividad de las empresas. El mencionado autor le asigna siete dimensiones las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura.

V2: Desempeño laboral

Robbins y Coulter (2010) Conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana, de la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

Asimismo el desempeño es un comportamiento que determina lo que en realidad los trabajadores hacen y que puede ser observado y calificado por los demás.

También podemos decir que es aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad.

Definición operacional de las variables

V1: Cultura organizacional:

Se medirá a través de un instrumento que toma en cuenta las dimensiones de la cultura organizacional de los trabajadores administrativos, 7 dimensiones y 25 indicadores de los cuales se obtuvieron 36 ítems en respuesta en la escala de Likert.

V2: Desempeño laboral

Se medirá a través de un instrumento que toma en cuenta las dimensiones de desempeño laboral de los trabajadores administrativos 3 dimensiones y 13 indicadores de los cuales se obtuvieron 23 ítems en respuesta en la escala de Likert.

2.2. Operacionalización de la variable:

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Innovación y correr riesgos.	Innovación. Experiencia. Participación. Mejora. Alentar.	P1 al P6 Total: 6	Nunca (1) A veces (2) Casi Siempre (3) Siempre (4)	Baja 6-11 Media 12-17 Alta 18-24
Atención al detalle	Empatía. Amabilidad. Escucha. Anticipar. Capacitación. Precisión.	P7 al P14 Total: 8	Escala ordinal	Baja 8-15 Media 16-23 Alta 24-32
Orientación a los resultados	Colaboración. Metas. Cumplimiento.	P15 al P20 Total: 6		Baja 6-11 Media 12-17 Alta 18-24
Orientación a la gente	Orientación. Bienestar. Desarrollo.	P21 al P24 Total: 4		Baja 4-7 Media 8-11 Alta 12-16
Orientación a los equipos	Cumplimiento. Equipos.	P25 al P29 Total: 5		Baja 5-9 Media 10-14 Alta 15-20
Agresividad	Dureza. Trato. Competitividad.	P30 al P33 Total: 4		Baja 4-7 Media 8-11 Alta 12-16
Estabilidad	Confort Reconocer Estabilidad	P34 al P36 Total: 3		Baja 4-7 Media 8-10 Alta 12-16

Nota: adaptado de Robbins (2010)

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Eficacia.	Metas. Tareas. Desarrollo. Actividades	P1 al P8 Total: 8	Nunca (1) A veces (2) Casi Siempre (3) Siempre (4)	Baja 8-15 Media 16-23 Alta 24-32
Eficiencia	Responsabilidad. Conocimiento. Liderazgo. Adaptación.	P9 al P15 Total: 7	Escala ordinal	Baja 7-13 Media 14-20 Alta 21-28
Productividad	Eficiencia. Eficacia. Producción. Cumplir. Objetivos	P16 al P23 Total: 8		Baja 8-16 Media 16-23 Alta 24-32

Nota: adaptado de Robbins y Coulter (2010)

2.3 METODOLOGÍA:

El presente estudio estuvo basado al enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifestó que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

El método empleado para la presente investigación fue el hipotético deductivo.

Método Hipotético Deductivo según Bernal (2006) porque:

Consta de un proceso el cual parte de aseveraciones denominadas hipótesis y busca rechazar o aceptar tales hipótesis deduciendo a partir de ellas conclusiones las cuales deben ser comparadas con los hechos.

2.4 Tipo de estudio:

El tipo de estudio es Descriptivo porque solo se limitará a describir la realidad tal cual es de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Al respecto, Hernández (2014) señaló: Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 80)

Soto (2015) nos refiere: “El propósito de los estudios correlacionales es hallar el grado de asociación de dos o más variables. Las variables estudiadas deben corresponder a la misma unidad de análisis” (54).

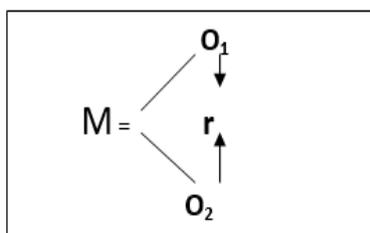


Figura 5. Diagrama del diseño correlacional

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Dónde:

m : 30 trabajadores administrativos

O_1 : Observación sobre la variable Cultura organizacional

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O_2 : Observación sobre la variable Desempeño laboral

2.5 Diseño de investigación:

Es no experimental de corte transversal

Según (soto 2015) nos indica que es no experimental un trabajo porque no realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir no

existió manipulación de variables observándose de manera natural los hechos o fenómenos. (p.53)

Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) nos indican los estudios transversales son los que recogen sus datos en un momento único, con la finalidad de describir diferentes variables, conocer su incidencia e interrelación en el momento estudiado.

2.6 Población, muestra y muestreo:

El presente trabajo fue llevado a cabo con una muestra representativa del total trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017

Muestra: la conformaron 83 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017

Tabla 3

Personal administrativo de la Ugel 01 San Juan de Miraflores

	Áreas	Cantidad servidores
Ugel 01 SJM	DIRECCION	3
	OCI	3
	ASESORIA JURIDICA	3
	PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	7
	ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS	31 28
	AGEBRE	13
	AGEBAT	5
	ASGESE	13
	Total de la población	

Nota: tomado de la base de datos de la Resolución Directoral N° 013171, 2016 de la institución.

Muestra

El tamaño de la muestra de estudio seleccionado fue de 83 trabajadores administrativos, la muestra es seleccionada en forma aleatoria y fue calculado mediante la aplicación de la fórmula para población finita que establece Moya (2010).

Tabla 4

Calculo Estadístico de la muestra

Nivel de confianza (%)	95	
Valor Critico en tabla Normal (Z)	1.96	N = 83,2467086
Tamaño de la población (N)	106	N = 83
p: proporción de desempeño adecuado	p=0.5	
q: proporción de desempeño inadecuado	q=0.5	
e: nivel de precisión fijado por el investigador	e=5%=0.05	

Nota: Moya (2010) / Adaptado por el Investigador.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura 6. Fórmula de muestreo, aleatorio estratificado.

Fuente: Moya (2010).

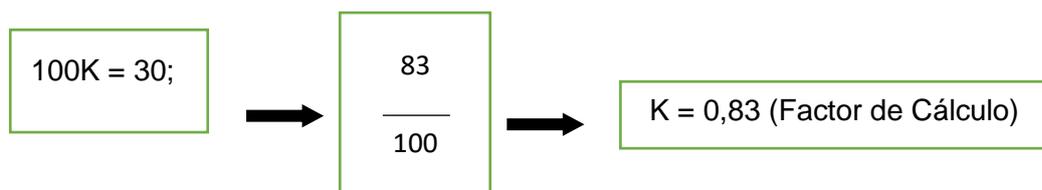


Figura 7. Solución de fórmula: Muestreo, aleatorio estratificado.

El tipo de muestra es probabilístico y para la selección de la unidad de análisis se usó el método aleatorio simple para determinar la cantidad de trabajadores de cada área, según muestra la tabla 5.

Tabla 5

Cantidad estratificado de trabajadores por área

Áreas	Cantidad de servidores	Factor de calculo	Muestra
DIRECCION	3	0,83	3
OCI	3	0,83	3
ASESORIA JURI	3	0,83	3
PRESUPUESTO	7	0,83	6
ADMINISTRACION	31	0,83	24
RR.HH	28	0,83	21
AGEBRE	13	0,83	10
AGEBAT	5	0,83	3
ASGESE	13	0,83	10
Tota	106	Total	83

Nota: adaptado por el investigador/ Base de datos de la Resolución Directoral N° 013171, 2016 de la institución.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnica e recolección de datos

Para el recojo de datos de las dos variables se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de las escalas que tal como señalaron Sánchez y Reyes (2006) sostuvieron que: las técnicas de recolección de datos son la forma de como el investigador recoge su información de la realidad a estudiar en función a los objetivos de la investigación, de tal manera que estas técnicas pueden ser directas o indirectas.

Instrumentos de recolección de datos

Para ambas variables se aplicó el cuestionario con escalamiento Likert de acuerdo a las dimensiones e indicadores operacionalizados oportunamente.

Sánchez y Reyes (2006), “las escalas se emplean para medir opiniones y sobre todo actitudes sociales... la escala de Likert comprende una proposición que implica una opinión que puede ser cuantificada en una dimensión que va desde el total desacuerdo hasta el total acuerdo” (p.165).

Instrumento de la variable 1: Cultura Organizacional

Ficha técnica de la variable (1)

1. **Nombre:** Cuestionario para evaluar el Cultura Organizacional, consta de 36 ítems.
2. **Autor:** Cristina Contreras Aguirre
3. **Ciudad:** Perú
4. **Objetivo de la evaluación:** Determinar la cultura organizaciona que existe en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestion Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017.
5. **Duración:** 30 minutos
6. **Aplicación:** Individual
7. **Contenido:** El instrumento es un cuestionario individual de 36 ítems de respuesta múltiple según escala tipo Likert.
8. **Escala** de medición sigue:

1= Nunca

2= A veces

3= Casi siempre

4= Siempre

Validez:

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de experto, a través de 1 profesional experto en metodología con el grado académico de doctor. El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 6.

Validez de contenido del instrumento de Cultura Organizacional por juicio de un experto.

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dr. Sebastián Sánchez Díaz	09834807	Aplicable

Fiabilidad:

La confiabilidad de los instrumentos está dada por la medida de consistencia interna, La confiabilidad del inventario que se aplicó a la variable de cultura organizacional fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad Alfa de cronbach, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 83 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 7.

Fiabilidad del instrumento de la variable cultura organizacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,916	23

Nota: tomado del cuestionario cultura organizacional

Interpretación se observa que el Alfa de Cronbach de la variable cultura organizacional tiene un valor de 0.916 que equivale 91.6% de fiabilidad del instrumento lo que confirma que es el instrumento es altamente confiable.

Tabla 8.

Escalas y baremos de la variable: Cultura Organizacional.

Rango	Cultura Organizacional	Innovación y correr riesgos	Atención al detalle	Orientación a los resultados	Orientación a la gente	Orientación a los equipos	Agresividad	Estabilidad
Bajo	36 – 71	6 - 11	8 – 15	6 – 11	4 – 7	5 – 9	4 – 7	4 – 7
Media	72 – 107	12 – 17	16 – 23	12 – 17	8 – 11	10 – 14	8 – 11	8 – 11
Alto	108 - 144	16 - 24	24 - 32	18 – 24	12 - 16	15 - 20	12 - 16	12 – 16

Instrumento de la variable 2: Desempeño Laboral

Ficha técnica de la variable (2)

Nombre: Cuestionario para evaluar el Desempeño Laboral, consta de 23 ítems.

Autor: Cristina Contreras Aguirre

Ciudad: Perú

Objetivo de la evaluación: Determinar el desempeño laboral que existe en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017.

Duración: 30 minutos

Aplicación: Individual

Contenido: El instrumento es un cuestionario individual de 23 ítems de respuesta múltiple según escala tipo Likert.

Escala de medición sigue:

1= Nunca

2= A veces

3= Casi siempre

4= Siempre

Validez:

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de experto, a través de 1 profesional experto en metodología con el grado académico de doctor. El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 9.

Validez de contenido del instrumento de Desempeño Laboral por juicio de un experto.

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dr. Sebastián Sánchez Díaz	09834807	Aplicable

Fiabilidad:

La confiabilidad de los instrumentos está dada por la medida de consistencia interna, La confiabilidad del inventario que se aplicó a la variable de desempeño laboral fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad Alfa de cronbach, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 83 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 10

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	36

Nota: tomado del cuestionario *desempeño laboral*.

Interpretación se observa que el Alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral tiene un valor de 0897 que equivale 89.7% de fiabilidad del instrumento lo que confirma que es el instrumento es altamente confiable

Tabla 11.

Escalas y baremos de la variable: Desempeño Laboral.

Rango	Desempeño Laboral	Eficacia	Eficiencia	Productividad
Bajo	23 – 45	8 – 15	7 – 13	8 – 15
Medio	46 – 68	16 – 23	14 – 20	16 – 23
Alto	69 – 92	24 – 32	21 – 28	24 – 32

2.8 Métodos de análisis de datos

Los resultados obtenidos serán analizados a través de la estadística descriptiva y la estadística inferencial, después de obtenidos los datos cuantificados y ordenados por el software del SPSS; en primer lugar se obtendrá la validación de los instrumentos a través de los juicios de expertos y para el nivel de fiabilidad de

utilizará al Alfa de Cronbach para cada variable; la prueba de Normalidad de K – S por el tamaño de muestra para precisar los tipos de variables no paramétricas; y teniendo en cuenta la significancia bilateral del K – S, la prueba de hipótesis se hará con la Rho de Spearman.

2.9 Aspectos éticos

Teniendo en cuenta las características de la presente investigación se consideraron los aspectos éticos, se solicitó la autorización a la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, además de solicitar la autorización a los trabajadores para la aplicación del mismo.

Se mantuvo la confidencialidad y el anonimato, resguardando en todo momento los resultados.

II. RESULTADOS

1.1. Análisis descriptivo

Descripción de la variable 1: Cultura organizacional.

Tabla 12

Frecuencias de la variable Cultura Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	35	42,2	42,2	42,2
	alto	48	57,8	57,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

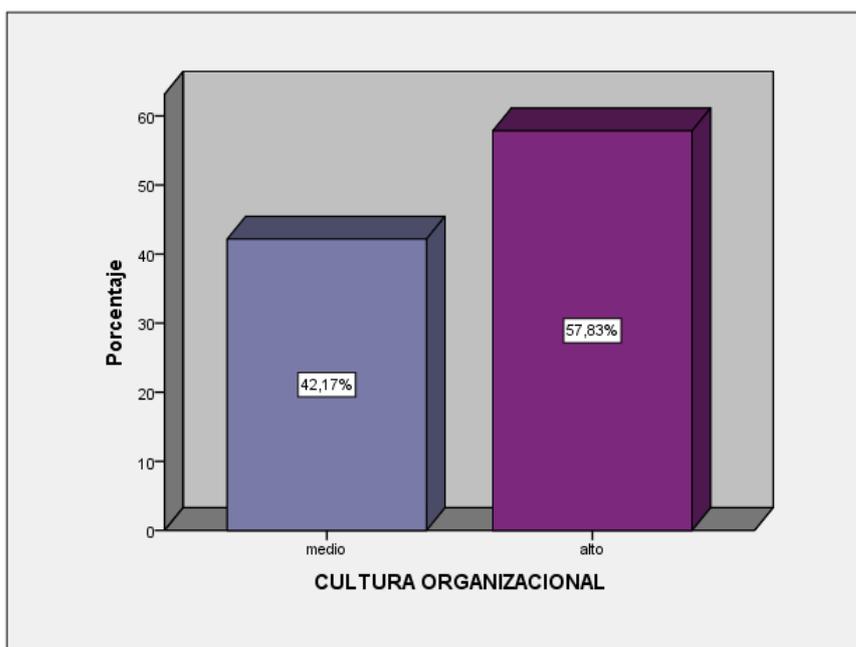


Figura 8: barras de frecuencia de la variable Cultura Organizacional.

Interpretación La tabla 12 y figura 8 relacionadas con las frecuencias de la cultura organizacional que involucra: innovación y correr riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 57,83% “alta”, en un nivel de 42,17% “media”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugeo 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una alta cultura organizacional.

Tabla 13

Frecuencia de la dimensión Innovación y correr riesgos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	83	100,0	100,0	100,0

Nota: tomado del cuestionario.

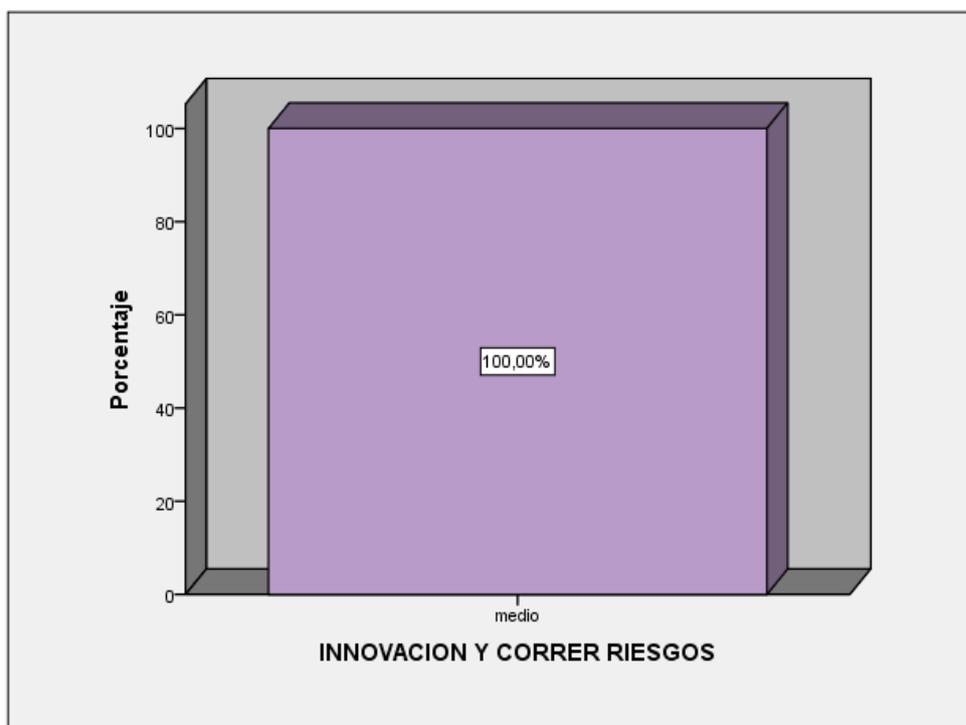


Figura 9: dimensión Innovación y correr riesgos de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 13 y figura 9 relacionadas con las frecuencias innovación y correr riesgos, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 100,00% “media”, esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una nivel medio en la innovación y correr riesgos.

Tabla 14
Frecuencia de la dimensión Atención al detalle.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	27	32,5	32,5	32,5
	alto	56	67,5	67,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

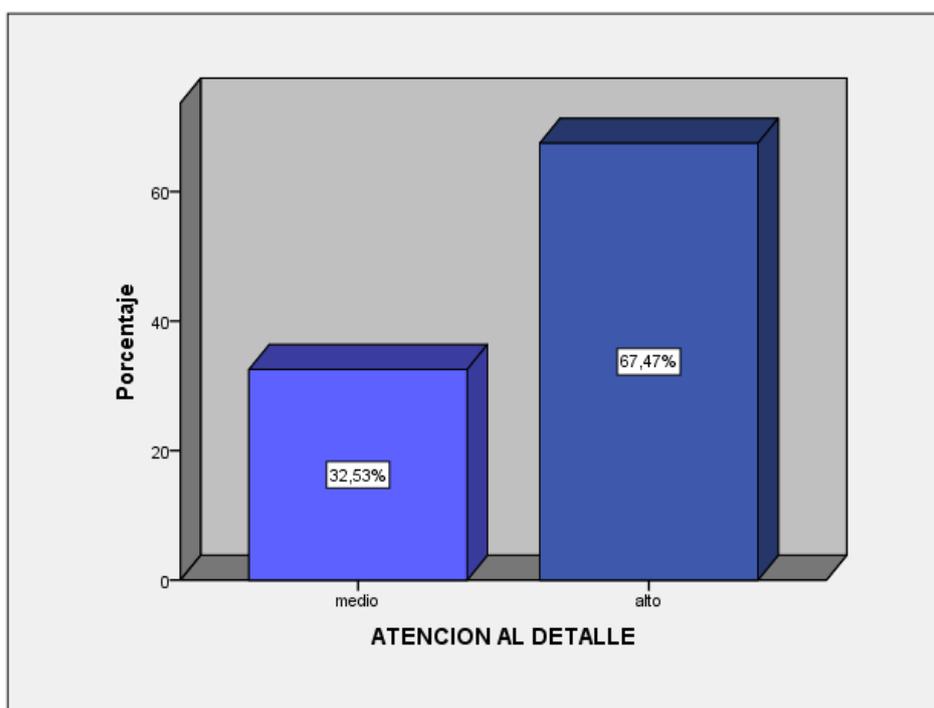


Figura 10: dimensión Atención al detalle de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 14 y figura 10 relacionadas con las frecuencias atención al detalle, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 67,47% “alta”, en un nivel de 32,53% “media”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una alta atención a los detalles.

Tabla 15

Frecuencia de la dimensión Orientación a los resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	80	96,4	96,4	96,4
	alto	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

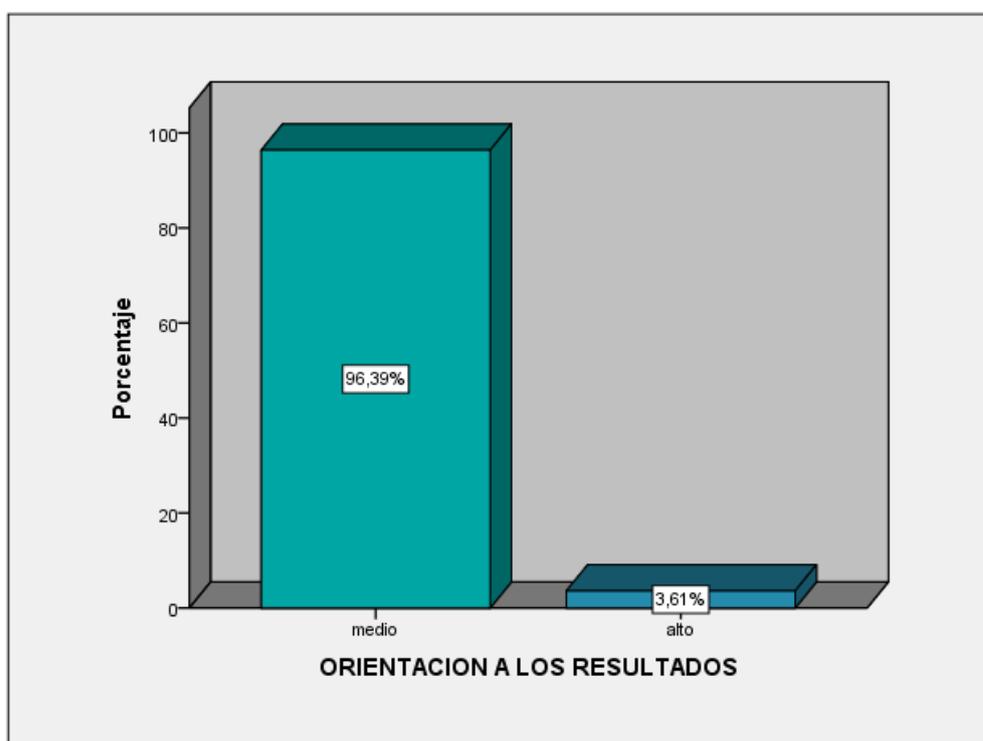


Figura 11: dimensión Orientación a los resultados de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 15 y figura 11 relacionadas con las frecuencias orientación a los resultados, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 3,61% “alta”, en un nivel de 96,39% “media”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan un nivel medio en la orientación a los resultados.

Tabla 16

Frecuencia de la dimensión Orientación a la gente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	10	12,0	12,0	12,0
	medio	73	88,0	88,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

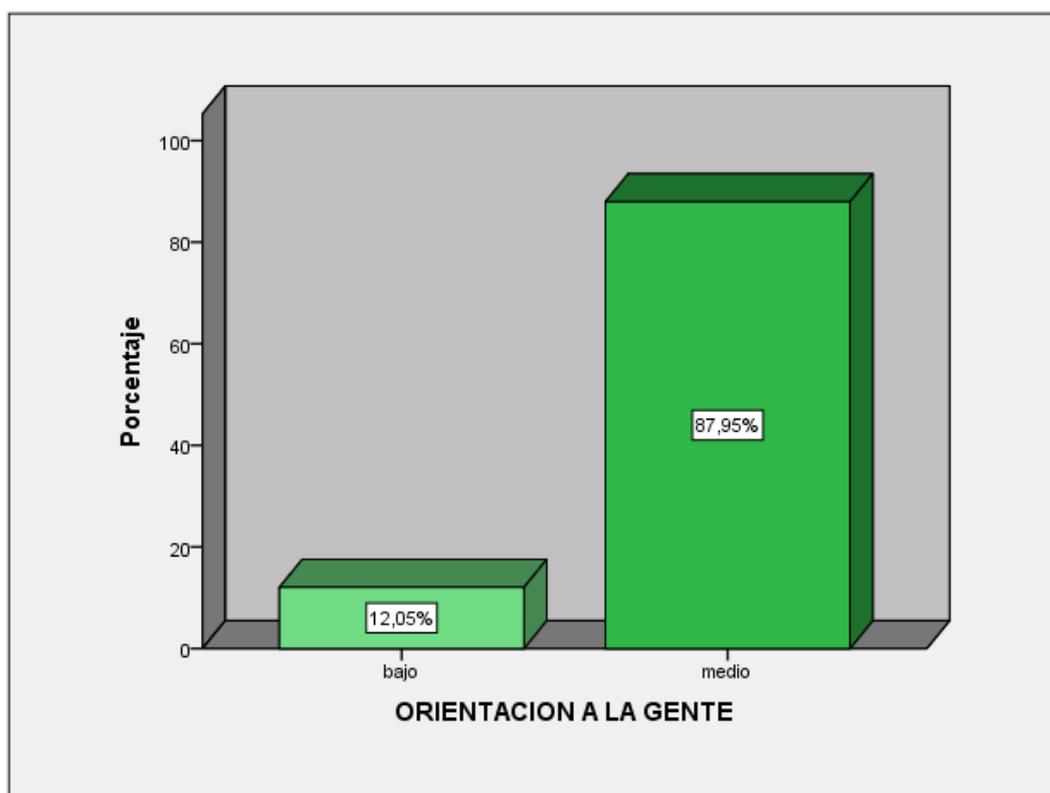


Figura 12: dimensión Orientación a la gente de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 16 y figura 12 relacionadas con las frecuencias orientación a la gente, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 87,95% “media” y en un nivel de 12.05% “baja”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una nivel medio en la orientación a la gente.

Tabla 17
Frecuencia de la dimensión Orientación a los equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	3	3,6	3,6	3,6
	medio	80	96,4	96,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

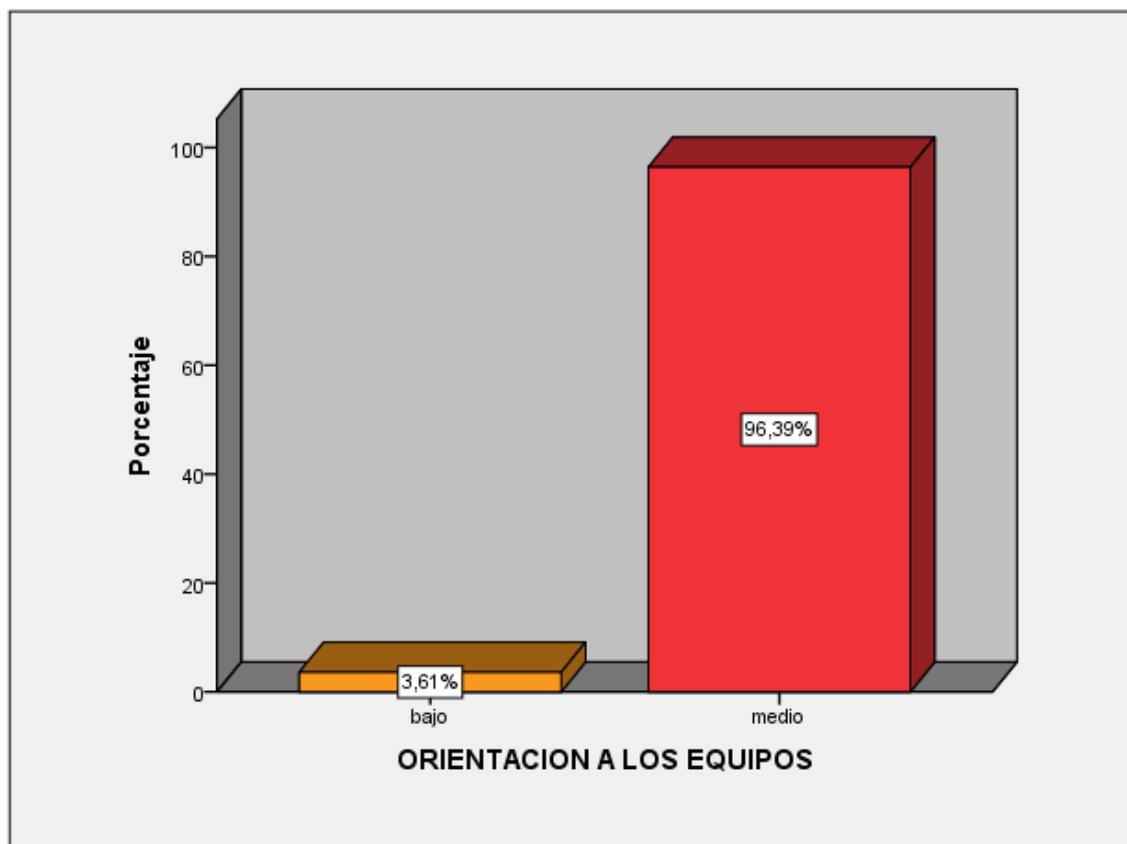


Figura 13: dimensión Orientación a los equipos de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 17 y figura 13 relacionadas con las frecuencias orientación a los equipos, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 96,39% “media” y en un nivel de 3.61% “bajo”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa

Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan un nivel medio en la orientación a los equipos.

Tabla 18

Frecuencia de la dimensión Agresividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido medio	83	100,0	100,0	100,0

Nota: tomado del cuestionario.

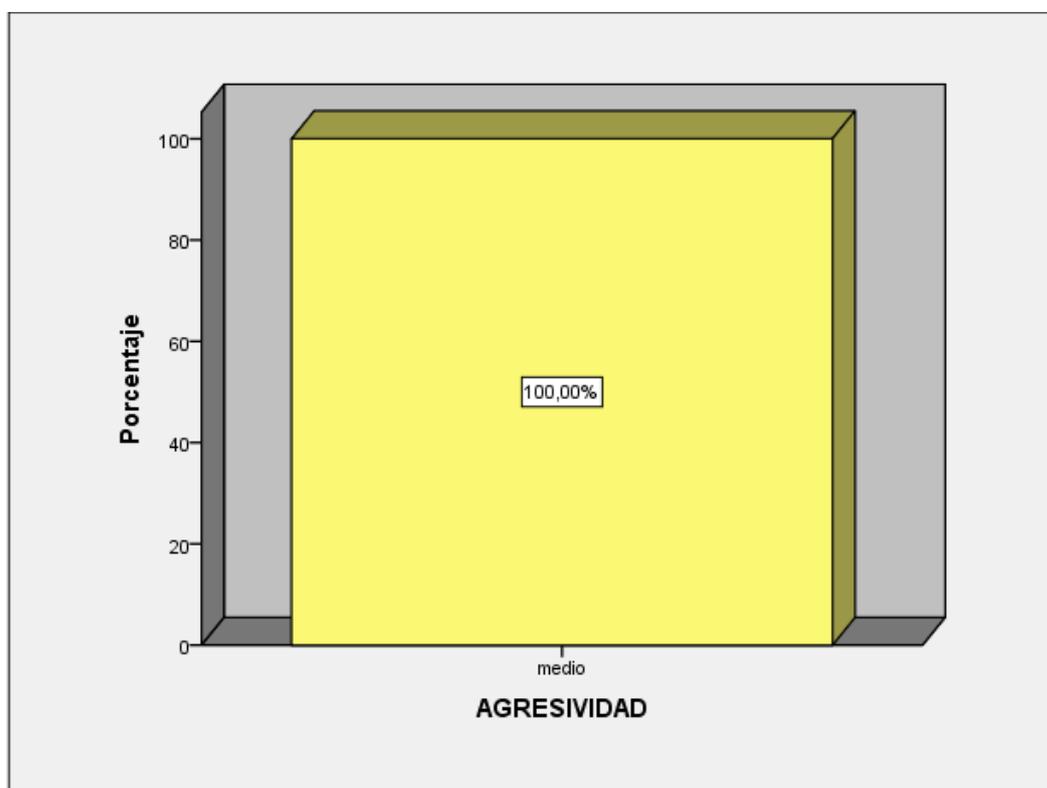


Figura 14 dimensión Agresividad de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 18 y figura 14 relacionadas con las frecuencias agresividad, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 100.00% “medio”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una nivel medio en agresividad.

Tabla 19
Frecuencia de la dimensión Estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	30	36,1	36,1	36,1
	medio	53	63,9	63,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

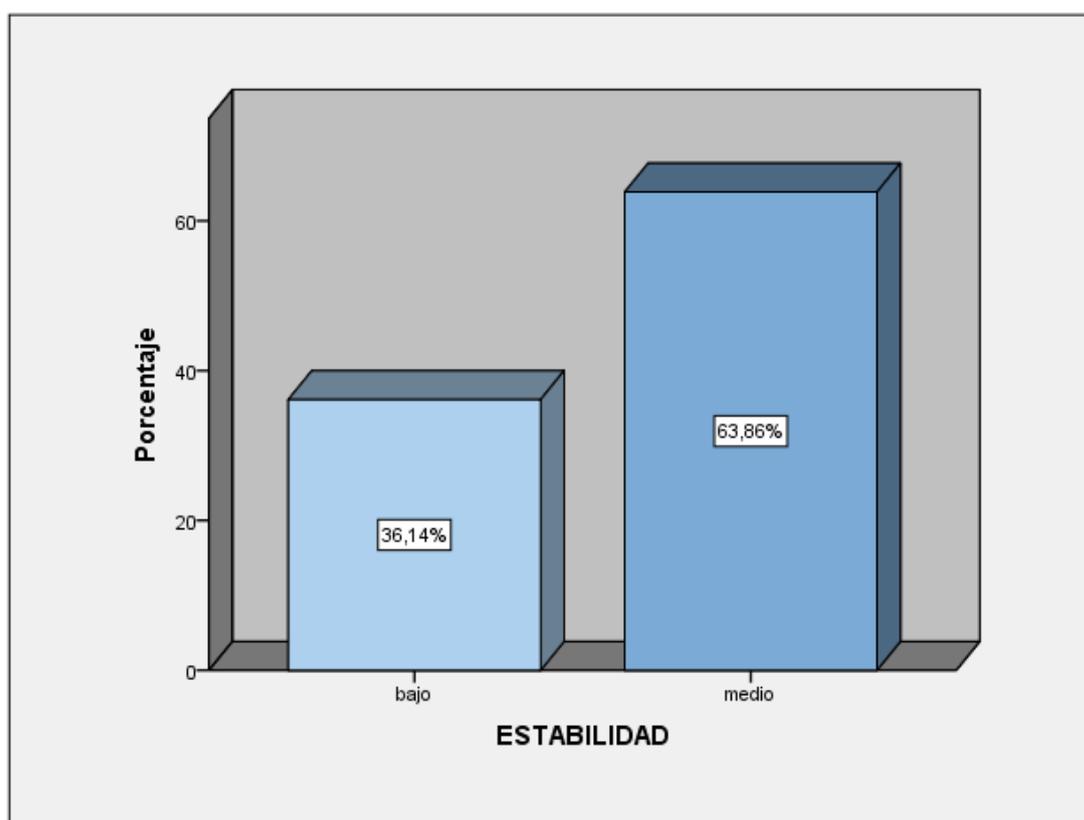


Figura 15: dimensión Estabilidad de la variable Cultura Organizacional.

La tabla 19 y figura 15 relacionadas con las frecuencias estabilidad, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 63,86% “medio” y en un nivel de 36.14% “bajo”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan un nivel medio de estabilidad.

Tabla 20
Frecuencias de la variable Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	20	24,1	24,1	24,1
	alto	63	75,9	75,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

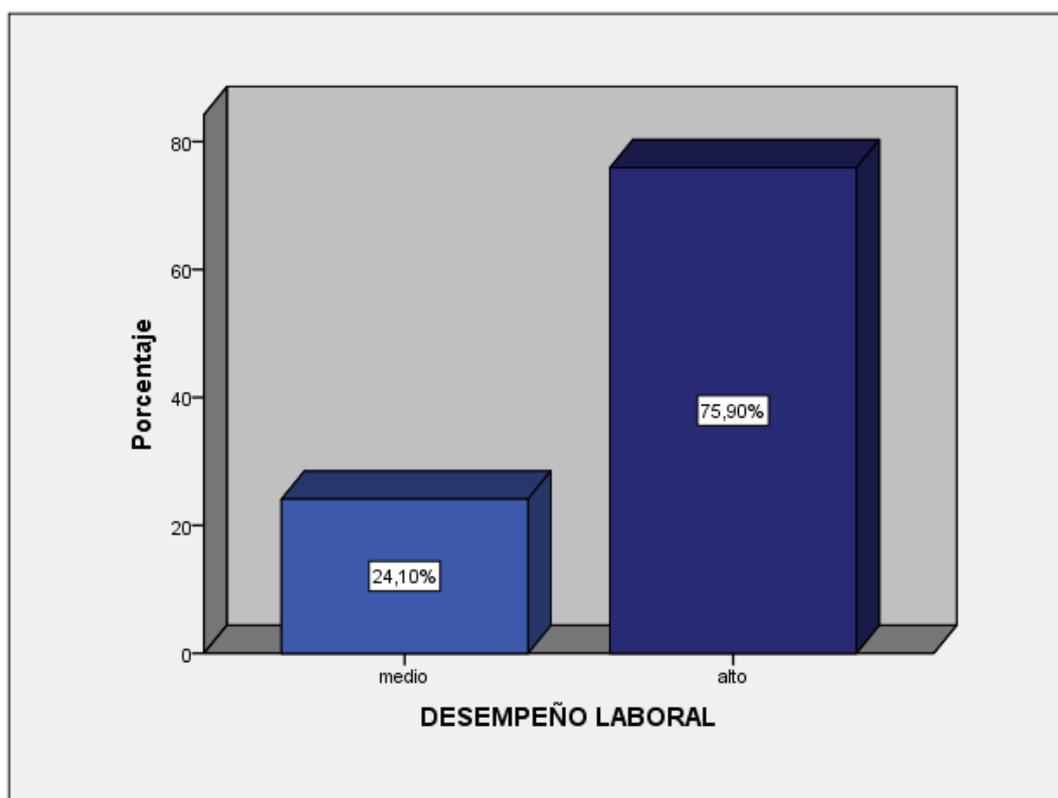


Figura 16: Desempeño Laboral.

Interpretación La tabla 20 y figura 16 relacionadas con las frecuencias del desempeño laboral que involucra: eficacia, eficiencia y productividad, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 75,00% “alta”, en un nivel de 24,10% “media”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, se encuentran en un nivel alto, por ende en su

mayoría se encuentran desempeñando sus labores para alcanzar las metas de la institución.

Tabla 21

Frecuencia de la dimensión Eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	17	20,5	20,5	20,5
	alto	66	79,5	79,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

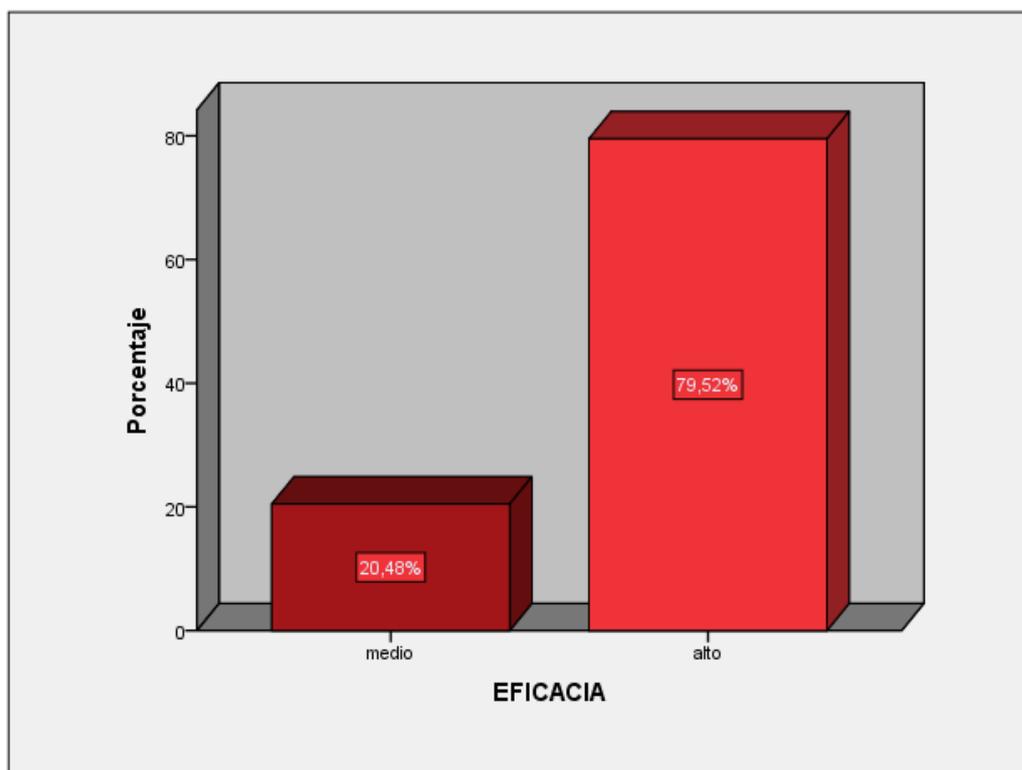


Figura 17: dimensión Eficacia de la variable Desempeño Laboral.

La tabla 21 y figura 17 relacionadas con las frecuencias eficacia, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 79,52% “alta” y en un nivel de 24,48% “media”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una eficacia alta

Tabla 22
Frecuencia de la dimensión Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido medio	45	54,2	54,2	54,2
alto	38	45,8	45,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

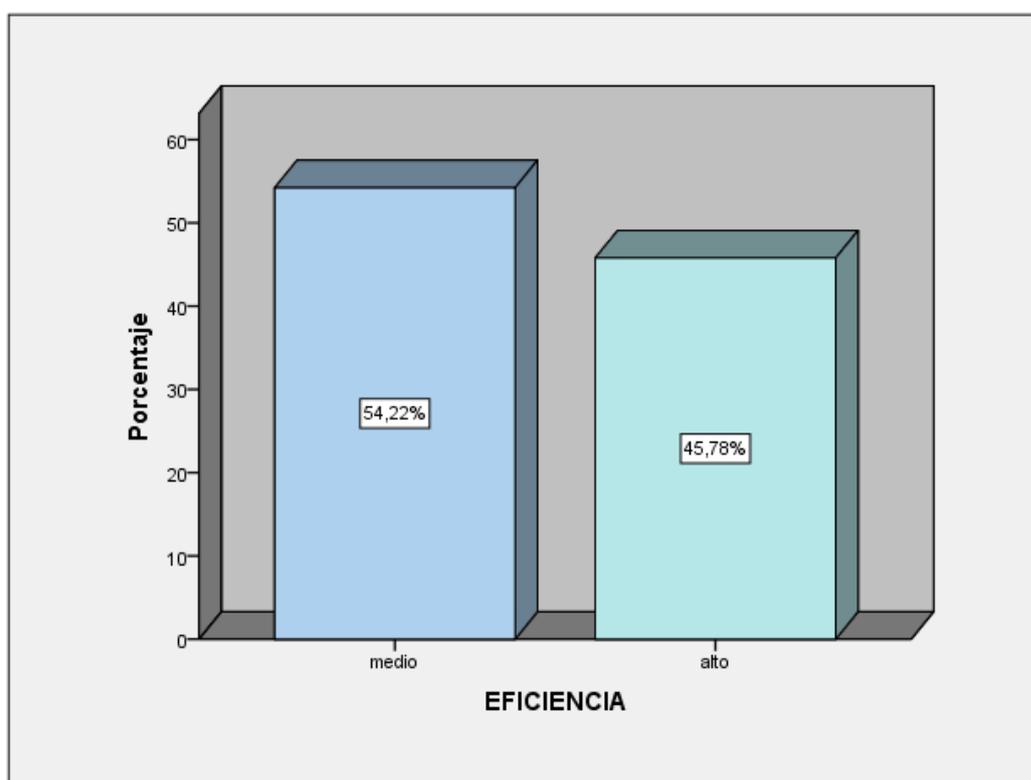


Figura 18: dimensión Eficiencia de la variable Desempeño Laboral.

La tabla 22 y figura 18 relacionadas con las frecuencias eficiencia, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 45,78% “alta” y en un nivel de 54,22% “media”; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una nivel medio de eficiencia

Tabla 23
Frecuencia de la dimensión Productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	5	6,0	6,0	6,0
	alto	78	94,0	94,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Nota: tomado del cuestionario.

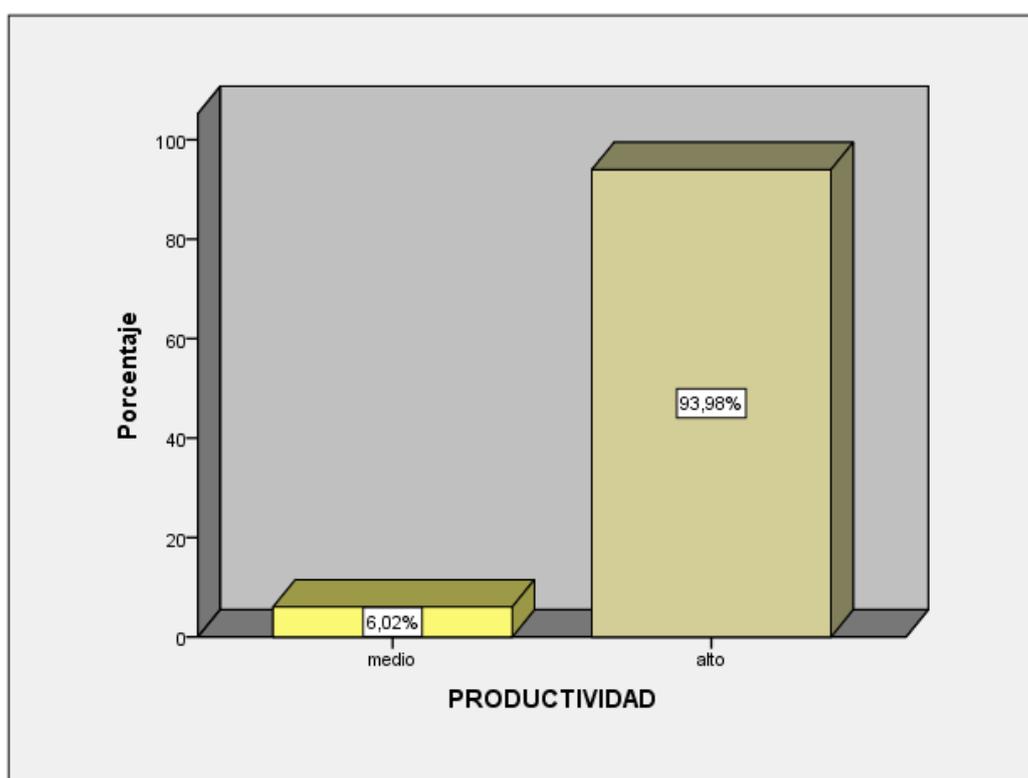


Figura 19: dimensión Productividad de la variable Desempeño Laboral.

La tabla 23 y figura 19 relacionadas con las frecuencias productividad, señalan: de los 83 trabajadores administrativos encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel de 93,98% "alta" y en un nivel de 6,02% "media; esto hace notar que los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, presentan una productividad alta.

Resultados de las tablas cruzadas o de contingencia

Tabla 24

Tabla cruzada entre cultura organizacional y el desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			
		medio	alto	Total	
CULTURA ORGANIZACIONAL	medio	Recuento	8	27	35
		% del total	9,6%	32,5%	42,2%
	alto	Recuento	12	36	48
		% del total	14,5%	43,4%	57,8%
Total		Recuento	20	63	83
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%



Figura 20: barra de contingencia de la variable cultura organizacional y desempeño laboral.

Sobre la cultura organizacional cruzada con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 24 y figura 20 se observa que para el 42,2% es medio la cultura y 57,8% es alto.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la cultura organizacional de los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión

Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 24 y figura 20 se observa que para el 24, 1% es baja el desempeño y para el 75,9% es alto, deduciendo que el desempeño laboral es más alta frente que la cultura organizacional que también es alta.

Tabla 25

Tabla cruzada entre la dimensión innovación y correr riesgos y desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL				
		medio	alto	Total		
INNOVACION Y CORRER	medio	Recuento	20	63	83	
		RIESGOS	% del total	24,1%	75,9%	100,0%
Total		Recuento	20	63	83	
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%	

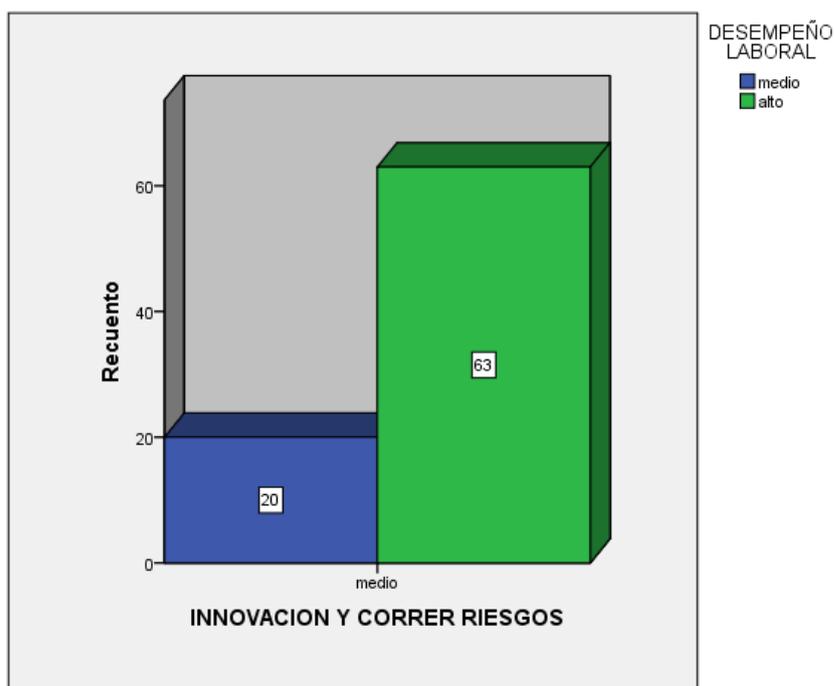


Figura 21: barra de contingencia de la dimensión innovación y correr riesgos y desempeño laboral.

Sobre la dimensión innovación y correr riesgos cruzada con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 25 y figura 21 se observa que para el 100,00% es medio.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la innovación y correr riesgos de los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 25 y figura 21 se observa que para el 24,1% es media y para el 75,9%, es alta, deduciendo que el desempeño laboral es alto y la innovación y correr riesgos es de un nivel medio.

Tabla 26

Tabla cruzada entre la dimensión atención al detalle y desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			
		medio	alto	Total	
ATENCION AL DETALLE	medio	Recuento	6	21	27
		% del total	7,2%	25,3%	32,5%
	alto	Recuento	14	42	56
		% del total	16,9%	50,6%	67,5%
Total		Recuento	20	63	83
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%

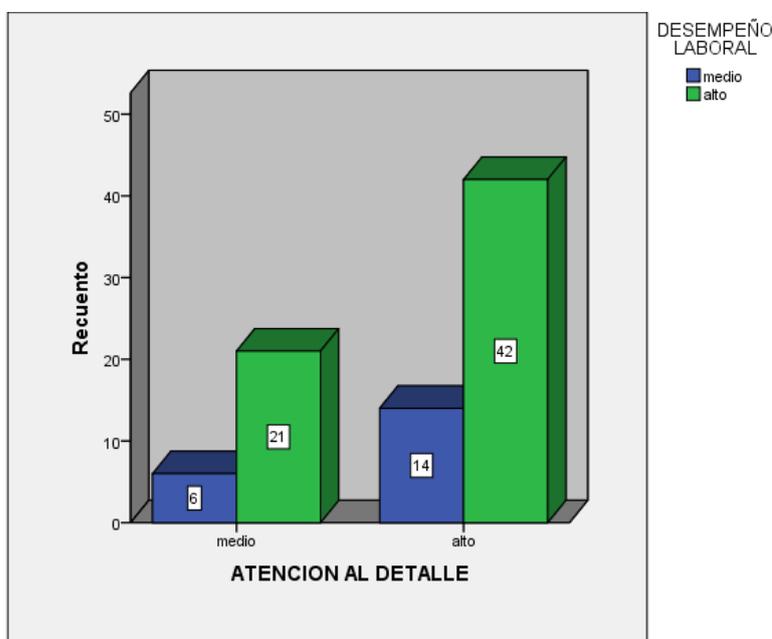


Figura 22: barra de contingencia de la dimensión atención al detalle y desempeño laboral.

Sobre la dimensión atención al detalle cruzada con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01

San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 26 y figura 22 se observa que, para el 32,5% es media y 67,5% es alta.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la atención al detalle de los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 26 y figura 22 se observa que para el 24,1% es media y para el 75,9%, es alta, deduciendo que el desempeño laboral y la atención al detalle es alta.

Tabla 27

Tabla cruzada entre la dimensión orientación a los resultados y desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			
		medio	alto	Total	
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	medio	Recuento	20	60	80
		% del total	24,1%	72,3%	96,4%
	alto	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	3,6%	3,6%
Total		Recuento	20	63	83
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%

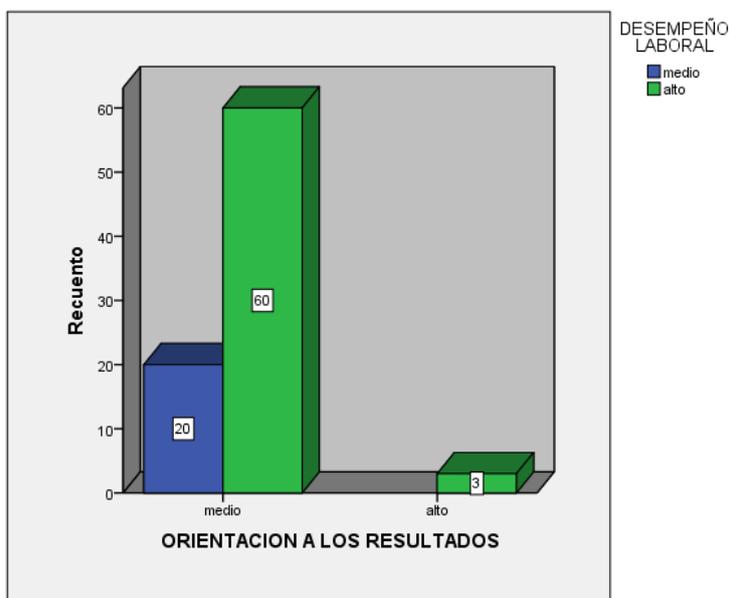


Figura 23: barra de contingencia de la dimensión orientación a los resultados y desempeño laboral

Sobre la dimensión orientación a los resultados cruzada con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local

Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 27 y figura 23 se observa que para el 96,4% es medio la orientación a los resultado y el 3,6% es alta.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la orientación a los resultados de los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 27 y figura 23 se observa que para el 24,1% es media y para el 75,9%, es alta, deduciendo que la orientación a los resultados es media y el desempeño laboral es alto.

Tabla 28

Tabla cruzada entre la dimensión orientación a la gente y desempeño laboral.

			DESEMPEÑO LABORAL		
			medio	alto	Total
ORIENTACION A LA GENTE	bajo	Recuento	3	7	10
		% del total	3,6%	8,4%	12,0%
	medio	Recuento	17	56	73
		% del total	20,5%	67,5%	88,0%
Total	Recuento	20	63	83	
	% del total	24,1%	75,9%	100,0%	

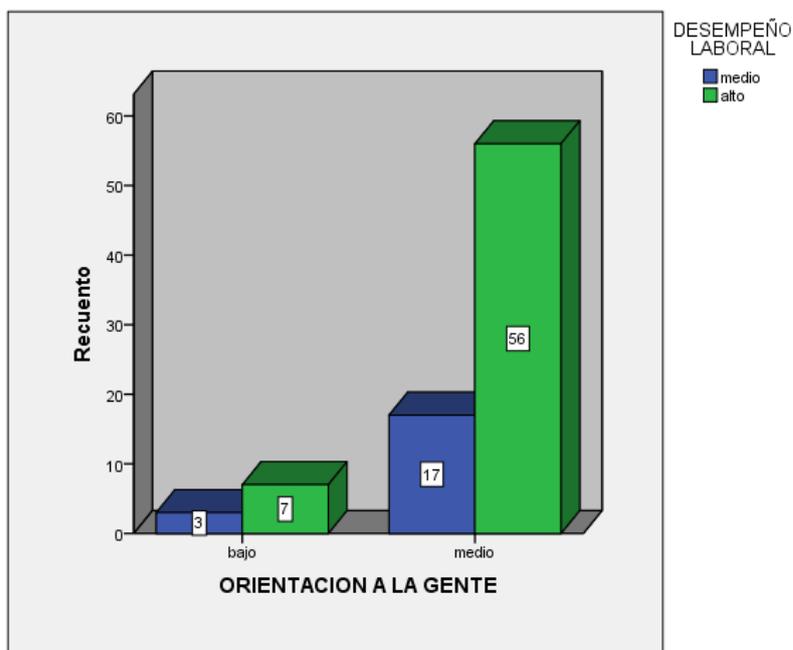


Figura 24: barra de contingencia de la dimensión orientación a la gente y desempeño laboral.

Sobre la dimensión orientación a la gente cruzada con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 28 y figura 24 se observa que para el 12,0% es baja la orientación a la gente, para el 88,0% es media.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la orientación a la gente de los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 28 y figura 24 se observa que, para el 24,1% media y para el 75,9%, es alta, deduciendo que la orientación a la gente es media y el desempeño laboral es alto

Tabla 29

Tabla cruzada entre la dimensión orientación a los equipos y desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			
			medio	alto	Total
ORIENTACION A LOS EQUIPOS	bajo	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	3,6%	3,6%
	medio	Recuento	20	60	80
		% del total	24,1%	72,3%	96,4%
Total	Recuento	20	63	83	
	% del total	24,1%	75,9%	100,0%	

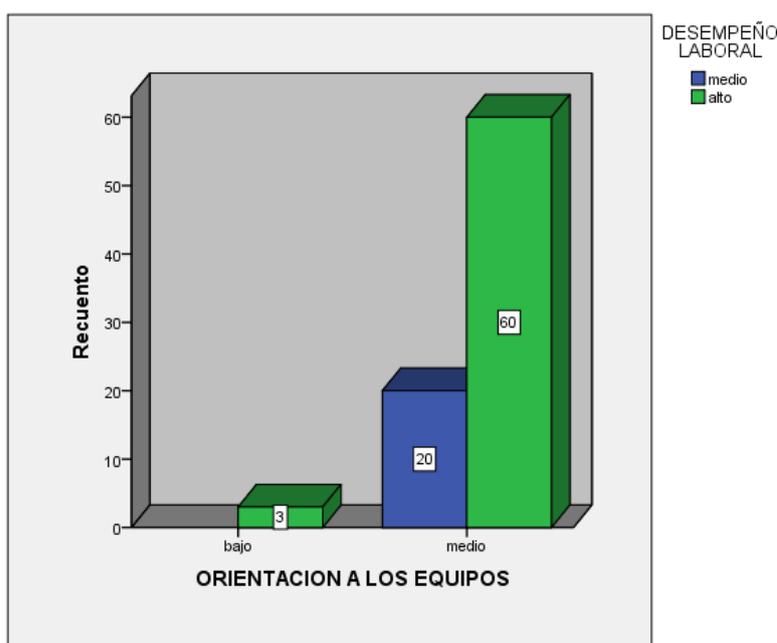


Figura 25: barra de contingencia de la dimensión orientación a los equipos y desempeño laboral.

Sobre la dimensión orientación a los equipos cruzada con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 29 y figura 25 se observa que para el 3,6% es baja la orientación a los equipos, para el 96,4% es media.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la orientación a la gente de los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 29 y figura 25 se observa que para el 24,1% media y para el 75,9%, es alta, deduciendo que la orientación a los equipos es medio y el desempeño laboral es alta.

Tabla 30

Tabla cruzada entre la dimensión agresividad y desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			
		medio	alto	Total	
AGRESIVIDAD	medio	Recuento	20	63	83
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%
Total		Recuento	20	63	83
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%

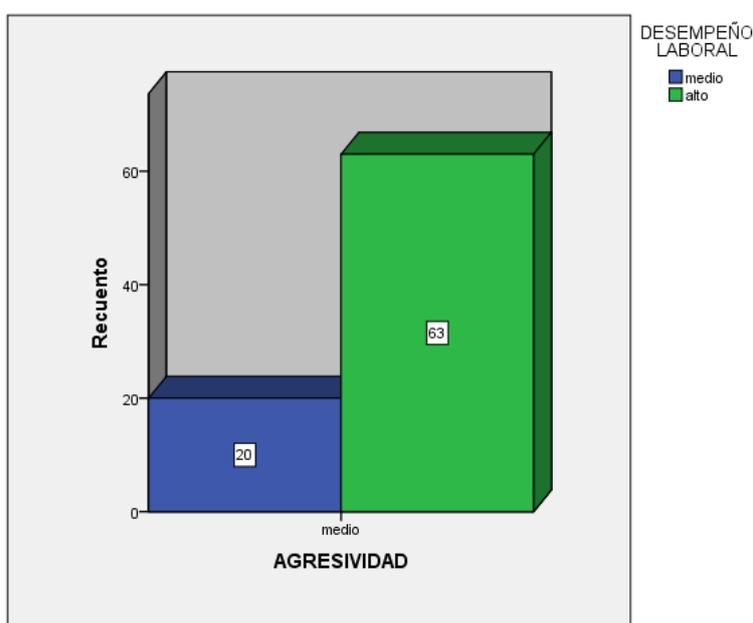


Figura 26: barra de contingencia de la dimensión agresividad y desempeño laboral.

Sobre la dimensión agresividad con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 30 y figura 26 se observa que el 100,00% es medio.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la orientación a los equipos de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 30 y figura 26 se observa que para el 24,1% media y para el 75,9% es alta, deduciendo que la agresividad es media y el desempeño es alto

Tabla 31

Tabla cruzada entre la dimensión estabilidad y desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			
			medio	alto	Total
ESTABILIDAD	bajo	Recuento	5	25	30
		% del total	6,0%	30,1%	36,1%
	medio	Recuento	15	38	53
		% del total	18,1%	45,8%	63,9%
Total		Recuento	20	63	83
		% del total	24,1%	75,9%	100,0%

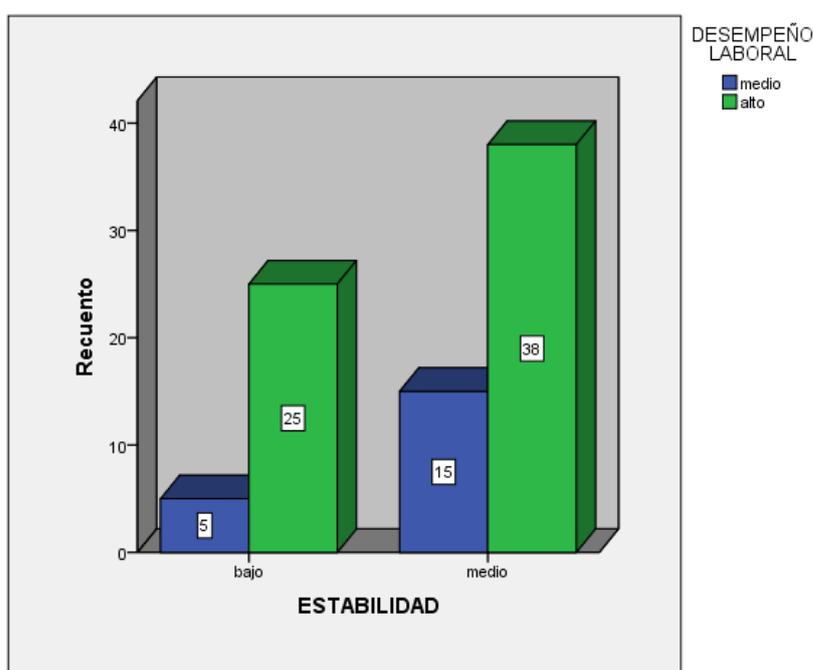


Figura 27: barra de contingencia de la dimensión estabilidad y desempeño laboral.

Sobre la dimensión estabilidad con el desempeño laboral de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 31 y figura 27 se observa que para el 36,1% es bajo la estabilidad y para el 63,9% es medio.

Sobre el desempeño laboral cruzado con la estabilidad los trabajadores de los trabajadores de administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 31 y figura 27 se observa que para el 24,1% media y para el 75,9%, es alta, deduciendo que la estabilidad es medio y el desempeño es alto.

Prueba de normalidad

Tabla 32

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
CULTURA ORGANIZACIONAL	,380	83	,000
ATENCION AL DETALLE	,430	83	,000
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	,540	83	,000
ORIENTACION A LA GENTE	,523	83	,000
ORIENTACION A LOS EQUIPOS	,540	83	,000
ESTABILIDAD	,411	83	,000
DESEMPEÑO LABORAL	,471	83	,000
EFICACIA	,488	83	,000
EFICIENCIA	,362	83	,000
PRODUCTIVIDAD	,539	83	,000

Fuente: Estadística de la tesis

Para conocer la normalidad, en este caso por ser la muestra mayor a 50 se ha utilizado la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. En la tabla se presentan los resultados de dicha prueba de las dos variables, donde se evidencia que la distribución es no normal, ya que los coeficientes obtenidos

están por debajo del p valor ($p < 0,05$); por lo tanto, la prueba de hipótesis tanto general como específicas se realizarán con el estadístico paramétrico de Rho de Spearman, para comprobar las muestras relacionadas entre la variable estrategia de aprendizaje y la inteligencia creativa.

Prueba de hipótesis Hipótesis General

H₀= La relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 no es significativa.

H_a= La relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 33:

Correlaciones entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

			cultura organizacional	desempeño laboral
Rho de Spearman	cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	83	83
	desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 33 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva perfecta entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.000^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$); y con un 99% de probabilidad de nivel de contraste se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de

Miraflores 2017, es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 1%, alcanzando una correlación positiva perfecta.

Hipótesis específicas consultar

Primera hipótesis

H_0 = La relación que existe entre la innovación y correr de riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

H_a = La relación que existe entre la innovación y correr de riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 34:

Correlaciones entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral.

			innovacion y correr riesgos	desempeño laboral
Rho de Spearman	innovacion y correr riesgos	Coeficiente de correlación	1,000	,401**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,401**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 34 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva débil entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.401^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es

decir, la correlación es al 40.1%, y se afirma: *a mayor innovación y correr riesgos, mayor desempeño laboral.*

Segunda hipótesis

H₀= La relación que existe entre atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

H_a= La relación que existe entre atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 35:

Correlaciones entre atención al detalle y el desempeño laboral.

			atencion al detalle	desempeño laboral
Rho de Spearman	atencion al detalle	Coeficiente de correlación	1,000	,875**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,875**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 35 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la atención al detalle y el desempeño laboral y es estadísticamente significativa (Rho = 0.875**); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 87.5%, y se afirma: *a mayor atención al detalle, mayor desempeño laboral.*

Tercera hipótesis

H₀= La relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

H_a= La relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 36:

Correlaciones entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral.

			orientacion a los resultados	desempeño laboral
Rho de Spearman	orientacion a los resultados	Coeficiente de correlación	1,000	,680**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,680**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 36 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral y es estadísticamente significativa (Rho = 0.680**); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 68.0%, y se afirma: *a mayor orientación a los resultados, mayor desempeño laboral.*

Cuarta hipótesis

H₀= La relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

H_a= La relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 37:

Correlaciones entre la orientación a la gente y el desempeño laboral.

			orientacion a la gente	desempeño laboral
Rho de Spearman	orientacion a la gente	Coeficiente de correlación	1,000	,863**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,863**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 37 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva muy alta entre la orientación a la gente y el desempeño laboral y es estadísticamente significativa (Rho = 0.863**); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 86.3%, y se afirma: *a mayor orientación a la gente, mayor desempeño laboral.*

Quinta hipótesis

H₀= La relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

H_a= La relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 38:

Correlaciones entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral.

			orientacion a los equipos	desempeño laboral
Rho de Spearman	orientacion a los equipos	Coefficiente de correlación	1,000	,839**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,839**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 36 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva muy alta entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.839^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 83.9%, y se afirma: *a mayor orientación a los equipos, mayor desempeño laboral.*

Sexta hipótesis

H₀= La relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

H_a= La relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 39:

Correlaciones entre la agresividad y el desempeño laboral.

			agresividad	desempeño laboral
Rho de Spearman	agresividad	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 39 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la agresividad y el desempeño laboral, y es estadísticamente significativa (Rho = 0.745**); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 74.5%, y se afirma: *a mayor agresividad, mayor cultura organizacional.*

Séptima hipótesis

H₀= La relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 no es significativa.

H_a= La relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 es significativa.

Tabla 40:

Correlaciones entre la estabilidad y el desempeño laboral.

			estabilidad	desempeño laboral
Rho de Spearman	estabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	,026
		Sig. (bilateral)	.	,816
		N	83	83
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,026	1,000
		Sig. (bilateral)	,816	.
		N	83	83

La tabla 40 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva escasa entre la estabilidad y el desempleo laboral y no es significativa ($Rho = 0.026^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,816 > 0.05$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis nula en el sentido siguiente: La relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 no es significativa; y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir, no existe correlación significativa pero se mantiene un grado de correlación escasa de 0.26%, por ende los que se recomienda es agregar una dimensión más como por ejemplo recompensa a fin de que genere una correlación significativa con la variable desempeño laboral.

IV DISCUSIÓN

4.1. Discusión

Del análisis estadístico realizado con la aplicación del trabajo de campo a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017, basado en la prueba de confiabilidad en la que se aprueba la ficha de criterios, se realiza la discusión de resultados iniciando con la hipótesis general.

Los resultados obtenidos para la hipótesis general nos permiten afirmar que existe evidencia para concluir que hay una relación positiva perfecta ($Rho = 0,000$ el $p - \text{valor} = ,0000 < ,0.01$), entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01, San Juan de Miraflores 2017, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. De los antecedentes de la investigación citados, Martínez (2010) manifestó que se pudo determinar la relación que existe entre la gestión educativa de los directores y la cultura organizacional, confirmando una relación directa entre las variables planteadas, es decir a una buena gestión educativa le corresponde una alta cultura organizacional, Se demuestra por la prueba chi cuadrado efectuada ($p < 0.05$) que la relación o asociación entre las dos variables gestión educativa y cultura organizacional es significativa, por lo tanto las dos variables guardan estrecha relación

El resultado obtenido entre la innovación y correr riesgos y desempeño laboral fue $r=0,401$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, de los antecedentes de la investigación citados, De los antecedentes de la investigación citados, Mayuri (2008) según los resultados obtenidos el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006, concluyendo que se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

El resultado obtenido entre atención al detalle y el desempeño laboral fue $r=0,875$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo alto. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Roca (2012) según los resultados encontrados Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ($r = .494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho.

El resultado obtenido entre orientación a los resultados y desempeño laboral fue $r=0,680$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Morocho (2015), se concluyó que existe una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente ($r=0,709$), cuyo nivel de significancia fue ($\text{sig} = 0.000$) por ende que la cultura organizacional es un herramienta eficaz para el desempeño docente.

El resultado obtenido entre la orientación a la gente y desempeño laboral administrativa fue $r=0,863$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo muy alta. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. Este resultado es sustentado por Carlos (2017), Según los resultados encontrados se acepta la hipótesis que sí existe relación significativa entre la metacomprensión lectora y el desempeño laboral en docentes de Segunda especialidad en Educación Inicial, UGEL 8 – Cañete, con una correlación de

Spearman de 0.547 y un nivel de significancia de $p = 0.000$ ($p < .05$). Cuando mejor sea la metacompreensión lectora mejor será desempeño docente.

El resultado obtenido entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral fue $r=0,839$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo alto. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a 0,05. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Roca (2012) según los resultados encontrados Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ($r = .494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho.

El resultado obtenido entre la agresividad y desempeño laboral fue $r=0,745$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a 0,05. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, de los antecedentes de la investigación citados, De los antecedentes de la investigación citados, Mayuri (2008) según los resultados obtenidos el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006, concluyendo que se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

El resultado obtenido entre estabilidad y el desempeño laboral fue $r=0,026$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo alto. Por otra parte, los resultados de $p=0,816$ permitió determina que no hay una relación significativa, ya que p es mayor a 0,05. En ese sentido se confirma la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Castro (2016) según los resultados encontrados entre La cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de

la Universidad Nacional Mayor de San Marcos no contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014, debido a la Facultad no ha implementado un sistema al respecto, lo que se manifiesta en que la declaración de los valores organizacionales del Plan Estratégico, se limitan a su mención, pero no han sido definidos ni menos se ha establecido que se utilizarían para su logro.

V CONCLUSIONES

Primera

Gracias a los resultados que se obtuvieron en la fase estadística, se determinó que evidenciaba una relación de $Rho=0,000$ entre las variables: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. La interpretación que se da a dichos resultados es: Existencia de correlación es positiva, con nivel correlativo perfecto. Por los resultados de $p=0,000$ se determina que existe relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido se concluye que la hipótesis nula se rechaza, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo general el cual pretende determinar la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Segunda

El resultado obtenido entre la innovación y correr riesgos y desempeño laboral fue $Rho=0,401$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Tercera

El resultado obtenido entre la atención al detalle y desempeño laboral fue $Rho=0,875$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo alto. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño

laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Cuarta

El resultado obtenido entre la orientación a los resultados y desempeño laboral fue $Rho=0,680$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Quinto

El resultado obtenido entre la orientación a la gente y desempeño laboral fue $Rho=0,863$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Sexto

El resultado obtenido entre la orientación a los equipos y desempeño laboral fue $Rho=0,839$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a lo equipos y el desempeño

laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Séptimo

El resultado obtenido entre la agresividad y desempeño laboral fue $Rho=0,745$. Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que hay una relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Octavo

El resultado obtenido entre la estabilidad y desempeño laboral fue $Rho=0,216$. Dicho resultado no es significativo por ende evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo escaso. Por otra parte, los resultados de $p=0,000$ permitió determina que no hay una relación significativa, ya que p es mayor a $0,05$. En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula, y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

VI RECOMENDACIONES

Primero: Visto los resultados de las frecuencias del cultura organizacional cruzado con la desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, que en la tabla 24 y figura 20 se observa que el desempeño es alta y la cultura organizacional es alta; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 mantener este tipo de organización e implementar, cursos de capacitación en mejoramiento y fortalecimiento de la cultura organizacional con el propósito de fortalecer las capacidad del personal administrativo.

Asimismo realizar capacitaciones a nivel de directivos y administrativos para elevar tanto la a cultura organizacional como el desempeño laboral.

Segunda: Visto los resultados de las frecuencias la desempeño laboral cruzada con innovación y correr riesgos de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, que en la tabla 25 y figura 21 se observa que el desempeño laboral es alta y la innovacion y correr riesgos, es de un nivel medio; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 San Juan de Miraflores 2017 mantener el compromiso de los trabajadores administrativos a fin de que se siga estimulando a los empleados a que sean innovadores y acepten corren riesgos pero siempre buscando el bien común de la institución; Es importante y necesario para poder elevar la innovación y correr riesgos de los trabajadores, que exista capacitaciones y monitoreo permanentes a fin de elevar los índices tanto de innovación, como de desempeño laboral, para mejorar las relaciones interpersonales en las institución..

Tercera: Visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con la atención al detalle de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de

Miraflores 2017, en la tabla 26 y figura 22 se observa que el desempeño laboral es alta y la atención al detalle es alta; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 mantener ese compromiso que muestran los empleados respecto a la exactitud, capacidad de análisis, precisión y atención que tiene en los detalles respecto al momento de ejecutar alguna tarea o actividad.

Cuarta: Visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con orientación a los resultados de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 27 y figura 23 se observa que el desempeño laboral es alta y la orientación a resultados es media; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 mantener ese compromiso que muestran los trabajadores pero a su vez estos deben tener conocimiento del plan estratégico institucional para así poder alcanzar las metas y objetivos que se tiene que lograr.

Quinta: Visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con orientación a la gente de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 28 y figura 24 se observa que el desempeño laboral es alta y la orientación a la gente es media; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 mantener ese compromiso que muestran los trabajadores respecto de la institución así como esta última debe poner interés por orientar y motivar a sus trabajadores haciéndolos parte fundamental de su cultura.

Sexta: Visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con orientación a los equipos de los trabajadores

administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 29 y figura 25 se observa que el desempeño laboral es alta y la orientación a los equipos es medio; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 fortalecer y mantener ese compromiso que muestran los trabajadores así como la institución configure su cultura de acuerdo al trabajo en equipo es decir que las actividades laborales sean consideradas como a equipos mas que como individuos a fin de tener un mayor gestión.

Séptima: Visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con agresividad de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 30 y figura 26 se observa que el desempeño laboral es alta y la agresividad es media; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan Miraflores 2017 fortalecer y mantener ese compromiso que muestran los trabajadores así como cultivar y motivar la competitividad dentro de la institución así como mostrarse accesibles y serviciales.

Octava: Finalmente, visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con estabilidad de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 31 y figura 27 se observa que el desempeño laboral es alta y la estabilidad es media; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan Miraflores 201, por lo que se recomienda buscar otro tipo de dimensiones a fin de que puedan generar una correlación significativa puesto que si una institución ofrece estabilidad laboral sus empleados, que tan identificados están ellos con su trabajo.

Se recomienda tomar estos resultados para investigaciones futuras a nivel de postgrado, así como ampliar la investigación a una muestra de mayor tamaño, es decir trabajar con los trabajadores administrativos, para analizar los resultados obtenidos con el total de la población.

V.II.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

V.II.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguirre, A. (2004). *“La cultura de las organizaciones”*. Barcelona – España: Editorial Ariel.
- Alles, M. (2006). *“Desempeño por competencias evaluación de 360°”*. Buenos Aires: Granica.
- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación educativa* (2da ed.) México Pearson Educación.
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*
- Bisquera, R. (2009) *Metodología de la investigación educativa* (2da ed.) Lima La Muralla S.A.
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001) *Clima Organizacional*. Santiago – Chile: Editorial Lautaro
- Castro (2016) *“La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de administración Lima - 2017”* (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú
- Carlos. (2017) *“Metacompreension lectora y desempeño laboral en docentes de segunda especialidad de educación incial, UGEL 08, Cañete – Lima, 2017”* (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú
- Capelli, P. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona – España. Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Distrito Federal – México: Editorial McGraw-Hill educación.
- Darnell, M. (2001). *Desarrollo de la cultura organizacional*. México D.F.: Trilla
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *“Metodología de la investigación”*. Cuarta edición México.
- Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.Ghiselli.

- John W. Newstrom. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.
- Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.
- Luna y Pezo (2005) *consideran cuatro tipos de cultura organizacional*.
- Martinez (2012) “*La adecuación de la cultura organizacional a la cultura académica en la escuela de logística del ejército nacional*”, (tesis posgrado) Universidad De La Salle Bogota – Colombia
- Martinez (2010) “*Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria Red N° 7 del Callao– 2010*” (tesis posgrado) Universidad San Ignacio de Loyola – Peru.
- Mayuri (2008) “*Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN, Lima 2006*” (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú.
- Montaña y Torres (2015) “*Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en la organizaciones caso empresa sector financiero*” (tesis posgrado) Universidad del Rosario Bogota– Colombia.
- Morocho (2015) “*Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao, 2012*” (tesis pregrado) Universidad San Ignacio De Loyola
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo* (6ª. ed.) México: International Thomson Editores S.A.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª. ed.) España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ritter, M. (2012). *Cultura organizacional* (Primera edición) Argentina – Dircom
- Rivas (2009) “*Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador*” (tesis pregrado) Universidad de Montemorelos – México
- Roca (2012) “*Relacion entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educacion de la Universidad Nacional San*

- Cristobal de Huamanga – Ayacucho, periodo 200-ii* (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (Decima Edición) México: Pretince Hall.
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. (décima edición) México Pearson Educacion.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Sanchez, H y Reyes, C. (2006) *Metodología y diseño de la investigación científica*, Lima, Peru: Vision Universiaria.
- Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- UNESCO (2017). Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, México D.F.
- Vásquez (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 posgrado) Universidad Catolica Andrés Bello en Caracas – Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1

METODO Y DISEÑO	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICAS E INSTRUMENTO	ESTADISTICA
<p>1. Tipo de investigación Descriptivo.</p> <p>2. Diseño de investigación No Experimenta – Correlacional – Transversal.</p> <p>3. Método Enfoque cuantitativo Inductivo – Deductivo</p>	<p>Población. La población del estudio está constituida por los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa 01 San Juan de Miraflores 2017 en un total de 106.</p> <p>Muestra. La muestra está constituida por los <u>los</u> trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa 01 San Juan de Miraflores 2017 en un total de 83.</p> <p>Muestreo Probabilístico al 95%.</p>	<p>a) Técnica</p> <p>La técnica a utilizarse será la ENCUESTA.</p> <p>b) Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de encuesta TIPO ESCALA DE LIKERT 	<p>Análisis de datos:</p> <p>Estadística Descriptiva: Tablas de frecuencia y figuras de barras de las variables y dimensiones.</p> <p>Estadística Inferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prueba de <u>Kolmogorov</u> para distribución normal. • Alfa de Cronbach para la fiabilidad. • Rho de Spearman para la prueba de hipótesis y correlación por ser variables no paramétricas.

Matriz de consistencia

Título: Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Autor: Cristina Contreras Aguirre.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema general:</p> <p>¿La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué relación existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p> <p>2 . Determinar la relación entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p> <p>3 Determinar la relación entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p>	<p>Hipótesis principal:</p> <p>H= La relación que existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017. Es significativa.</p> <p>H₀= no existe relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017. No es significativa.</p> <p>Hipótesis secundarias:</p> <p>H₁- La relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.</p> <p>H₂- La relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.</p> <p>H₃- La relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores</p>	Variable 1: Cultura organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices
			Innovación y correr riesgos	Innovación. Experiencia. Participación. Mejora. Alentar.	Cuestionario de 36 preguntas con escalamiento Likert.	Siempre (4)
			Atención al detalle	Empatía. Amabilidad. Escucha. Anticipar. Capacitación. Precisión.		Casi siempre. (3)
			Orientación a los resultados	Colaboración. Metas. Cumplimiento.		A veces (2)
			Orientación a la gente	Orientacion. Bienestar. Desarrollo.		Nunca (1)
			Orientación a los equipos	Cumplimiento. Equipos.		
			Agresividad	Dureza. Trato. Competitividad.		
			Estabilidad	Confort. Reconocer. Estabilidad.		

<p>¿Qué relación existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017?</p>	<p>4 Determinar la relación entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p> <p>5. Determinar la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p> <p>Determinar la relación entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p> <p>Determinar la relación entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p>	<p>administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.</p> <p>H₄. – La relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.</p> <p>H₅. – La relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.</p> <p>H₆. – La relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p> <p>H₇. – La relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral en la Gerencia Central de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Variable 2: Desempeño Laboral</th> </tr> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Eficacia</i></td> <td>Metas. Tareas. Desarrollo. Actividades.</td> <td rowspan="3">Cuestionario de 23 preguntas elaborado tipo Escala de Likert</td> <td>Siempre (4)</td> </tr> <tr> <td><i>Eficiencia</i></td> <td>Responsabilidad. Conocimiento. Liderazgo. Adaptación.</td> <td>Casi siempre. (3)</td> </tr> <tr> <td><i>Productividad</i></td> <td>Eficiencia. Eficacia. Producción. Cumplir. Objetivos.</td> <td>A veces (2) Nunca (1)</td> </tr> </tbody> </table>	Variable 2: Desempeño Laboral				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	<i>Eficacia</i>	Metas. Tareas. Desarrollo. Actividades.	Cuestionario de 23 preguntas elaborado tipo Escala de Likert	Siempre (4)	<i>Eficiencia</i>	Responsabilidad. Conocimiento. Liderazgo. Adaptación.	Casi siempre. (3)	<i>Productividad</i>	Eficiencia. Eficacia. Producción. Cumplir. Objetivos.	A veces (2) Nunca (1)
Variable 2: Desempeño Laboral																					
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices																		
<i>Eficacia</i>	Metas. Tareas. Desarrollo. Actividades.	Cuestionario de 23 preguntas elaborado tipo Escala de Likert	Siempre (4)																		
<i>Eficiencia</i>	Responsabilidad. Conocimiento. Liderazgo. Adaptación.		Casi siempre. (3)																		
<i>Productividad</i>	Eficiencia. Eficacia. Producción. Cumplir. Objetivos.		A veces (2) Nunca (1)																		

Anexo 2: Instrumentos

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Leer cuidadosamente y marcar la respuesta según su apreciación.

1. Nunca 2. a veces 3. casi siempre. 4. Siempre

	1	2	3	4
Innovación y correr riesgos				
1. En la entidad donde usted labora, se fomenta la innovación.				
2. En la entidad donde usted labora, al tomar decisiones le gusta combinar la experiencia con la teoría.				
3. En la entidad donde usted labora, participa en la toma de decisiones.				
4. En la entidad donde usted labora, tiene ideas para mejorar su trabajo y son valoradas.				
5. En la entidad donde usted labora, sus jefes lo alientan para hacer mejor su trabajo.				
6. En la entidad donde usted labora, los líderes de esta entidad toman en cuenta la participación de sus empleados en la toma de decisiones.				
Atención al detalle				
7. Se practica la empatía al momento de tratar con el público interno y externo.				
8. Los empleados de la entidad tienen trato amable con el público interno y externo.				
9. El colaborador presta atención a lo que el público usuario solicita.				
10. En la entidad donde usted labora, se anticipa a las dificultades.				
11. La institución cuenta con un manual de organización y funciones.				
12. La institución capacita a su personal al inicio de sus funciones.				
13. En la entidad donde usted labora, suelen capacitarlo para hacer mejor su trabajo.				
14. En la entidad donde usted labora, valoran la precisión con la cual se realizan los objetivos.				
Orientación a los resultados				
15. Es un colaborador práctico, que disfruta viendo resultados concretos				
16. En la entidad donde usted labora, está informado sobre las metas que se deben lograr.				
17. Realizo mi trabajo en función a las metas.				
18. Se informa sobre el avance del cumplimiento de las metas.				
19. En la entidad donde usted labora, se les reconoce por el cumplimiento de las metas alcanzadas.				
20. En la entidad donde usted, tiene libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.				
Orientación a la gente				
21. En la entidad donde usted labora, los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a su personal en el ejercicio de sus funciones.				
22. En la entidad donde usted labora, lo más importante es el bienestar de sus colaboradores.				
23. En la entidad donde usted labora, se interesan por mejorar el bienestar de sus trabajadores.				
24. En la entidad donde usted labora, se ofrece oportunidad de desarrollo profesional.				
Orientación a los equipos				
25. En la institución donde usted labora, se da reconocimiento al equipo por el logro de los objetivos.				
26. En la institución donde usted labora, conforma equipos de trabajo para cumplir los objetivos.				
27. En la institución donde usted labora, el equipo valora el aporte de sus integrantes.				
28. En la institución donde usted labora, se siente conforme con la forma de trabajo en equipo.				
29. En la institución donde usted labora, se da reconocimiento al equipo por el logro de los objetivos.				
Agresividad				
30. En la institución donde usted labora, el personal suele ser agresivo en sus acciones				
31. En la institución donde usted labora, el trato de los jefes suele ser dinámico.				
32. En la institución donde usted labora, al equipo le interesa desarrollar todas sus competencias para obtener mejores resultados.				
33. En la institución donde usted labora, realizo mejor mi trabajo porque me motiva a ser competente.				
Estabilidad				

34. Se siente bien trabajando en la entidad donde labora.				
35. Se siente identificado en la entidad donde labora.				
36. En la entidad donde usted labora, las personas tienen estabilidad laboral.				

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Leer cuidadosamente y marcar la respuesta según su apreciación.

1. Nunca 2. a veces 3. casi siempre. 4. Siempre

Eficacia	1	2	3	4
1. Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos.				
2. Las metas consideradas son alcanzables.				
3. Usted cumple con las tareas asignadas.				
4. Las tareas asignadas son de acuerdo al perfil profesional.				
5. Las actividades asignadas lo realizo en el horario de trabajo.				
6. Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo.				
7. Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad.				
8. Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado.				
Eficiencia				
9. Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional.				
10. La responsabilidad que le asignan lo motiva a un mayor perfeccionamiento.				
11. El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo.				
12. Logra desarrollar con liderazgo y cooperación su trabajo.				
13. El liderazgo ejercido en su área lo motiva a trabajar.				
14. Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno.				
15. Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo.				
Productividad				
16. Logra eficientemente las tareas asignadas.				
17. Los servicios que se brindan son atendidos eficientemente.				
18. Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización.				
19. Soy productivo casi todo el tiempo.				
20. Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad.				
21. Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización.				
22. Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización.				
23. Los objetivos propuestos por la institución son alcanzados en su área.				

Anexo 3

Validación de instrumentos

Definición conceptual de la variable y dimensiones

Variable 1: Cultura Organizacional

Robbins (2010), definió a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por o entre los integrantes de una organización o entidad; Es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos, es decir es el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años, así como las necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Teniendo como finalidad potenciar la competitividad de las empresas. El mencionado autor le asigna siete dimensiones las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura.

Dimensiones de la variable 1

Dimensión 1. Innovación y correr riesgos

Robbins (2010) es el grado en que se alienta o estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos que se le entrega al trabajador de la misma forma nos dice que es la oportunidad se le da al empleado de poder tomar decisiones aunque sean de riesgo, pero siempre buscando el bien común de la organización, por ende se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal, el cual se encuentra en una elevada propensión al riesgo, si la organización alienta a sus empleados a aceptar riesgos aumentara el grado de responsabilidad, autonomía individual, independencia y oportunidades.

Dimensión 2. Atención al detalle

Robbins (2010) es el grado en que se espera que los empleados a que muestren exactitud, capacidad de análisis, precisión y atención a los detalles, es decir es la necesidad y obligación de tener un alto grado de exactitud y concisión a la hora de ejecutar alguna actividad o tarea, es decir si la organización valora la precisión

con la cual los colaboradores realizan su trabajo y la manera en que ellos retribuyen esta atención pudiendo ser a través de premios, reconocimientos.

Dimensión 3. Orientación a los resultados

Robbins (2010) Es el grado en que la gerencia o administración se centra en los resultados o eventos y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos, es decir los gerentes se enfocan en los resultados, en el efecto logrado más que en cómo se logran dichos resultados, de esta manera la organización informa y alienta a sus colaboradores sobre las metas que quieren lograr.

Dimensión 4. Orientación a la gente

Robbins (2010) Es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización, es decir es el grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización, la gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal, es decir si la organización se interesa por orientar y motivar a sus colaboradores haciéndolos parte fundamental de su cultura.

Dimensión 5. Orientación a los equipos

Robbins (2010) Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos, es decir que las actividades que realiza la organización deben desarrollarse en torno a equipos en lugar de individuos, es decir si la organización configura su cultura de acuerdo al trabajo en equipo, podemos agregar también que es la medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto como grupo y no individuos.

Dimensión 6. Agresividad

Robbins (2010) Grado en que las personas son osadas, dinámicas y competitivas en lugar de ser fáciles de complacer, es decir es el grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas, es decir si los colaboradores suelen ser agresivos en sus acciones, puesto que la organización se caracteriza por motivar la competitividad sobre todas las cosas.

Dimensión7. Estabilidad

Robbins (2010) Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento, es decir es el grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas, es decir permanencia en el tiempo, si la organización ofrece estabilidad laboral a sus empleados y que tan identificados están ellos con su trabajo.

Variable 2: Desempeño Laboral

Robbins y Coulter (2010). Conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana, de la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

Asimismo el desempeño es un comportamiento que determina lo que en realidad los trabajadores hacen y que puede ser observado y calificado por los demás.

También podemos decir que es aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad.

Dimensiones de la variable 2

Dimensión 1. Eficacia

Robbins y Coulter (2010). Afirmino que la dimensión de eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos, la cual está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado, es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Dimensión 2. Eficiencia

Robbins y Coulter (2010), afirman que la dimensión de eficiencia significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles, también como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Dimensión 3. Productividad

Robbins y Coulter (2010), afirman que la dimensión de la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir es el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Variable: Cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
Innovación y correr riesgos.	Innovación. Experiencia. Participación. Mejora. Alentar.	P1 al P6 Total: 6	Baja 6-11 Media 12-17 Alta 18-24
Atención al detalle	Empatía. Amabilidad. Escucha. Anticipar. Capacitación. Precisión.	P7 al P14 Total: 8	Baja 8-15 Media 16-23 Alta 24-32
Orientación a los resultados	Colaboración. Metas. Cumplimiento.	P15 al P20 Total: 6	Baja 6-11 Media 12-17 Alta 18-24
Orientación a la gente	Orientación. Bienestar. Desarrollo.	P21 al P24 Total: 4	Baja 4-7 Media 8-11 Alta 12-16
Orientación a los equipos	Cumplimiento. Equipos.	P25 al P29 Total: 5	Baja 5-9 Media 10-14 Alta 15-20
Agresividad	Dureza. Trato. Competitividad.	P30 al P33 Total: 4	Baja 4-7 Media 8-11 Alta 12-16
Estabilidad	Confort Reconocer Estabilidad	P34 al P36 Total: 3	Baja 4-7 Media 8-10 Alta 12-16

Nota: adaptado de Robbins (2010)

Variable 2: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
Eficacia.	Metas. Tareas. Desarrollo. Actividades	P1 al P8 Total: 8	Baja 8-15 Media 16-23 Alta 24-32
Eficiencia	Responsabilidad. Conocimiento. Liderazgo. Adaptación.	P9 al P15 Total: 7	Baja 7-13 Media 14-20 Alta 21-28
Productividad	Eficiencia. Eficacia. Producción. Cumplir. Objetivos.	P16 al P23 Total: 8	Baja 8-16 Media 16-23 Alta 24-32

Nota: adaptado de Robbins y Coulter (2010)

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN INNOVACION Y CORRER RIESGOS							
1	En la entidad donde usted labora se fomenta la innovación	✓		✓		✓		
2	En la entidad donde usted labora al tomar decisiones le gusta combinar la experiencia con la teoría.	✓		✓		✓		
3	En la entidad donde usted labora participa en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
4	En la entidad donde usted labora tiene ideas para mejorar su trabajo y son valoradas,	✓		✓		✓		
5	En la entidad donde usted labora sus jefes lo alientan para hacer mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
6	En la entidad donde usted labora los líderes de esta entidad toman en cuenta la participación de sus empleados en la toma de decisiones	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN ATENCION AL DETALLE	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Se practica la empatía al momento de tratar con el público interno y externo.	✓		✓		✓		
8	Los empleados de la entidad tienen trato amable con el público interno y externo.	✓		✓		✓		
9	El colaborador presta atención a lo que el público usuario solicita.	✓		✓		✓		
10	En la entidad donde usted labora, se anticipa a las dificultades	✓		✓		✓		
11	La institución cuenta con un manual de organización y funciones.	✓		✓		✓		
12	La institución capacito a su personal al inicio de sus funciones,	✓	No	✓	No	✓	No	
13	En la entidad donde usted labora suelen capacitarlo para hacer mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
14	En la entidad donde usted labora, valoran la precisión con la cual se realizan los objetivos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Es un colaborador practico, que disfruta viendo resultados concretos	✓		✓		✓		
16	En la entidad donde usted labora está informado sobre las metas que se deben lograr.	✓		✓		✓		
17	Realizo mi trabajo en función a las metas.	✓		✓		✓		
18	Se informa sobre el avance del cumplimiento de las metas.	✓		✓		✓		
19	En la entidad donde usted labora se les reconoce por el cumplimiento de las metas alcanzadas.	✓		✓		✓		
20	En la entidad donde usted tiene libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN ORIENTACION A LA GENTE							

21	En la entidad donde usted labora los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a su personal en el ejercicio de sus funciones.	✓		✓		✓		
22	En la entidad donde usted labora lo más importante es el bienestar de sus colaboradores.	✓		✓		✓		
23	En la entidad donde usted labora se interesan por mejorar el bienestar de sus trabajadores.	✓		✓		✓		
24	En la entidad donde usted labora se ofrece oportunidad de desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN ORIENTACION A LOS EQUIPOS								
25	En la institución donde usted labora se da reconocimiento al equipo por el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
26	En la institución donde usted labora conforma equipos de trabajo para cumplir los objetivos.	✓		✓		✓		
27	En la institución donde usted labora el equipo valora el aporte de sus integrantes.	✓		✓		✓		
28	En la institución donde usted labora se siente conforme con la forma de trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
29	En la institución donde usted labora se da reconocimiento al equipo por el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN AGRESIVIDAD								
30	En la institución donde usted labora el personal suele ser agresivo en sus acciones	✓		✓		✓		
31	En la institución donde usted labora el trato de los jefes suele ser dinámico.	✓		✓		✓		
32	En la institución donde usted labora al equipo le interesa desarrollar todas sus competencias para obtener mejores resultados.	✓		✓		✓		
33	En la institución donde usted labora realizo mejor mi trabajo porque me motiva a ser competente.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN ESTABILIDAD								
34	En la institución donde usted labora se siente bien trabajando en la entidad donde labora.	✓		✓		✓		
35	Se siente identificado en la entidad donde labora.	✓		✓		✓		
36	En la entidad donde usted labora las personas tienen estabilidad laboral.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

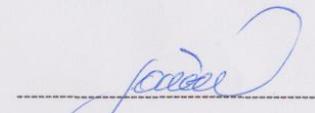
Apellidos y nombres del juez validador ^(Dr)/Mg: Sebastián Sanchez Díaz DNI: 09824807

Especialidad del validador: matemático

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de 12 del 2012



Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN EFICACIA								
1	Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos	✓		✓		✓		
2	Las metas consideradas son alcanzables	✓		✓		✓		
3	Usted cumple con las tareas asignadas	✓		✓		✓		
4	Las tareas asignadas son de acuerdo al perfil profesional.	✓		✓		✓		
5	Las actividades asignadas lo realizo en el horario de trabajo.	✓		✓		✓		
6	Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
7	Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad.	✓		✓		✓		
8	Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN EFICIENCIA								
9	Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional	✓		✓		✓		
10	La responsabilidad que le asignan lo motiva a un mayor perfeccionamiento.	✓		✓		✓		
11	El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Logra desarrollar con liderazgo y cooperación su trabajo.	✓		✓		✓		
13	El liderazgo ejercido en su área lo motiva a trabajar.	✓		✓		✓		
14	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno.	✓		✓		✓		
15	Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD								
16	Logra eficientemente las tareas asignadas	✓		✓		✓		
17	Los servicios que se brindan son atendidos eficientemente.	✓		✓		✓		
18	Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización.	✓		✓		✓		
19	Soy productivo casi todo el tiempo.	✓		✓		✓		
20	Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad	✓		✓		✓		
21	Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización.	✓		✓		✓		
22	Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
23	Los objetivos propuestos por la institución son alcanzados en su área.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

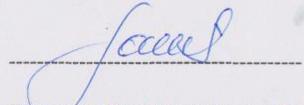
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Sesastrián Sánchez Díaz DNI: 09834807

Especialidad del validador: Metodólogo

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

04 de 12 del 2017

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Anexo 4

Interpretaciones de Rho de Spearman

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00, donde:

Valor	Lectura
De - 0.91 a - 1	Correlación muy alta
De - 0,71 a - 0.90	Correlación alta
De - 0.41 a - 0.70	Correlación moderada
De - 0.21 a - 0.40	Correlación baja
De 0 a - 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	Correlación baja
De + 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De + 0,71 a 0.90	Correlación alta
De + 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: Bisquerra, Alzina Rafael. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla.

Anexo 5

Carta de presentación para aplicar el estudio

 <p>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO <i>Escu</i></p> <p><i>"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"</i></p> <p>Lima, 25 de enero del 2018</p> <p>Carta P. 621 – 2018 EPG – UCV LE</p> <p>Señor(a) LUIS ALBERTO YATACO RAMIREZ UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N° 1 UGEL 01 SAN JUAN Atención: DIRECTOR</p> <p>Asunto: Carta de Presentación alumno CRISTINA CONTRERAS</p> <p>De nuestra consideración:</p> <p>Es grato dirigirme a usted, para presentar a CRISTINA CONTRERAS AGUIRRE identificado(a) con DNI N.° 46782938 y código de matrícula N.° 7001054293; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):</p> <p style="text-align: center;">CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL 01 SAN JUAN DE MIRAFLORES LIMA 2017</p> <p>En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas a las áreas correspondientes y poder recabar información necesaria.</p> <p>Con este motivo, le saluda atentamente,</p> <div style="text-align: center;">   Dr. Raúl Delgado Arenas Jefe de Unidad Posgrado – Campus Lima Este </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">PERU</td> <td style="text-align: center;">UGEL N°01 SAN JUAN DE MIRAFLORES</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MESA DE PARTES</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Jr Los Angeles S/N Pampolina Baja San Juan de Miraflores</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Fecha: 06.02/2018 Hora: 10:25</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Expediente: MPT2018-EXT-0017446</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Remite a: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, LIMA</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Tipo Documento: CARTA</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Folios: 1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Nro. de Doc.: 621</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Consultas sobre el trámite al teléfono: 7191890 y/o fíjese a: www.ugel01.gob.pe y haga clic en:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">  </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">CONTRASEÑA : 1025</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Registrado Por: AD RTZA</td> </tr> </table>	PERU	UGEL N°01 SAN JUAN DE MIRAFLORES	MESA DE PARTES		Jr Los Angeles S/N Pampolina Baja San Juan de Miraflores		Fecha: 06.02/2018 Hora: 10:25		Expediente: MPT2018-EXT-0017446		Remite a: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, LIMA		Tipo Documento: CARTA		Folios: 1		Nro. de Doc.: 621		Consultas sobre el trámite al teléfono: 7191890 y/o fíjese a: www.ugel01.gob.pe y haga clic en:				CONTRASEÑA : 1025		Registrado Por: AD RTZA	
PERU	UGEL N°01 SAN JUAN DE MIRAFLORES																										
MESA DE PARTES																											
Jr Los Angeles S/N Pampolina Baja San Juan de Miraflores																											
Fecha: 06.02/2018 Hora: 10:25																											
Expediente: MPT2018-EXT-0017446																											
Remite a: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, LIMA																											
Tipo Documento: CARTA																											
Folios: 1																											
Nro. de Doc.: 621																											
Consultas sobre el trámite al teléfono: 7191890 y/o fíjese a: www.ugel01.gob.pe y haga clic en:																											
																											
CONTRASEÑA : 1025																											
Registrado Por: AD RTZA																											

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

BASE DE DATOS

2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	
2	4	1	2	2	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
2	2	4	4	4	3	4	4	2	3	4	1	4	1	3	4	4	4	4	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	3	2	4	4	3	4	1	
3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3

Variable 2: Desempeño laboral

EFICACIA								EFICIENCIA							PRODUCTIVIDAD							
3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2
3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3

2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2
3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2
3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4

Anexo 7

Artículo científico

Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017

Cristina Contreras Aguirre

Universidad César Vallejo

Resumen

La presente investigación titulada: "Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017", tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional, la muestra estuvo constituida por 83 personas conformado por los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, la técnica empleada para recolección de datos fue la encuesta; y el instrumento utilizado fue un cuestionario con escalamiento Likert.

Los resultados han evidenciado que la cultura organizacional es alta y el desempeño laboral, eficiente, asimismo, Se ha determinado la existencia de una correlación positiva perfecta y significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, siendo el Rho de ,1000**; es decir, el índice de correlación al 100%. Confirmando a mayor cultura organizacional, mayor desempeño laboral.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral y orientación.

Abstract

This research entitled: "Organizational culture and the work performance of administrative workers in the Education Management Unit Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017", in relation to the relationship that exists between the culture and the labor organization of workers Administration in the Educational Management Unit Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

The design of the research is non-experimental type with correlational descriptive design, the sample was constituted by 83 people made up of the administrative workers of the Local Educational Management Unit of Ugel 01 San Juan de

Miraflores 2017, the technique used for the collection of first data the survey; and the instrument used was a questionnaire with Likert scaling.

The results have shown that the organizational culture is high and the work performance, efficient, too, It has been established the existence of a perfect and significant positive correlation between the culture, organization and work performance of administrative workers in the Local Education Management Unit Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, being the Rho de, 1000 **; that is, the correlation index at 100%. Confirming a mayor organizational culture, greater job performance.

Keywords: Organizational culture, work performance and orientation.

Introducción

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

Es por eso que la cultura organizacional y el desempeño laboral actualmente se están integrando como elementos a las entidades de la Administración Pública orientadas en brindar un servicio público eficiente que se base en la satisfacción del ciudadano y en una buena gestión de la cultura organizacional y el desempeño el cual ya no es más una utopía.

Si bien es cierto que se está impulsando a través del proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos como eje fundamental.

En base a esto todavía encontramos instituciones de la administración pública que carecen de una cultura organizacional y un desempeño laboral eficaz, eficiente y productivo.

La importancia de gestionar la cultura organizacional y el desempeño laboral es que esta va ser la esencia de cada institución y estará presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una

fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados; facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

Revisión de la Literatura

Dentro del marco de la investigación, se definió a cultura con el teórico Schein (1988) como las respuestas, replicas o solución que ha aprendido la colectividad, comunidad ante sus problemas de subsistencia y permanencia en su medio externo y ante sus problemas de integración o incorporación interna asimismo se definió a la organización con el teórico Robbins y Judge (2009) define como organización a un modelo social el cual será imitado, reproducido y copiado por dos o más personas el cual tendrá duración en el tiempo con la finalidad de lograr un objetivo o meta en común-

La variable cultura organizacional basado en el teórico Según Robbins (2010), definió a la cultura organizacional como una estructura conformada por un conjunto de significados compartidos por o entre los integrantes de una organización o entidad; vendría hacer la manera en como actúan los integrantes de un grupo u organización u entidad, el cual tiene su origen en el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la misma, es decir es el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años, así como las necesidades, exigencias, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Teniendo como finalidad potenciar, aumentar, impulsar y favorecer la competitividad de las empresas. El mencionado autor le asigna siete dimensiones las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura.

Objetivo

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Método

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional, de diseño no experimental de corte transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El enfoque fue Cuantitativo, método hipotético deductivo que consiste en un procedimiento que parte de aseveraciones en la prueba de hipótesis. (Ibid). La población se conformó por 106 trabajadores administrativos.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa	deN	de
Cronbach	elementos	
0,916	23	

Nota: tomado del cuestionario cultura organizacional

Tabla 10

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa	de N	de
Cronbach	elementos	
,897	36	

Nota: tomado del cuestionario *desempeño laboral*.

Tabla 33:

Correlaciones entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

		cultura organizacion		desempeño laboral	
Rho Spearman	de cultura organizacional	Coeficiente correlación	de 1,000	1,000**	
		Sig. (bilateral)	.	.	
		N	83	83	
	desempeño laboral	Coeficiente correlación	de 1,000**	1,000	
		Sig. (bilateral)	.	.	
		N	83	83	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resultados

La tabla 33 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva perfecta entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.000^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$); y con un 99% de probabilidad de nivel de contraste se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, es significativa; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la correlación es al 1%, alcanzando una correlación positiva perfecta.

Discusión

Del análisis estadístico realizado con la aplicación del trabajo de campo a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores, 2017, basado en la prueba de confiabilidad en la que se aprueba la ficha de criterios, se realiza la discusión de resultados iniciando con la hipótesis general.

Los resultados obtenidos para la hipótesis general nos permiten afirmar que existe evidencia para concluir que hay una relación positiva perfecta ($Rho = 0,000$ el $p - \text{valor} = ,0000 < ,0.01$), entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01, San Juan de Miraflores 2017, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Estos resultados coinciden con los estudios de, Martinez (2010) manifestó que se pudo determinar la relación que existe entre la gestión educativa de los directores y la cultura organizacional, confirmando una relación directa entre las variables planteadas, es decir a una buena gestión educativa le corresponde una alta cultura organizacional, Se demuestra por la prueba chi cuadrado efectuada ($p < 0.05$) que la relación o asociación entre las dos variables gestión educativa y cultura organizacional es significativa, por lo tanto las dos variables guardan estrecha relación; Como también, con el de Mayuri (2008) según los resultados obtenidos el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006, concluyendo que se ha demostrado con el diseño de 4

grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

Conclusión

Gracias a los resultados que se obtuvieron en la fase estadística, se determinó que evidenciaba una relación de $r=0,000$ entre las variables: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. La interpretación que se da a dichos resultados es: Existencia de correlación es positiva, con nivel correlativo perfecto. Por los resultados de $p=0,000$ se determina que existe relación significativa, ya que p es menor a $0,05$. En ese sentido se concluye que la hipótesis nula se rechaza, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo general el cual pretende determinar la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Recomendación

Visto los resultados de las frecuencias del cultura organizacional cruzado con la desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, que en la tabla 24 y figura 20 se observa que el desempeño es alta y la cultura organizacional es alta; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017 mantener este tipo de organización e implementar, cursos de capacitación en mejoramiento y fortalecimiento de la cultura organizacional con el propósito de fortalecer las capacidad del personal administrativo. Asimismo realizar capacitaciones a nivel de directivos, administrativos y docentes para elevar tanto la a cultura organizacional como el desempeño laboral.

Finalmente, visto los resultados de las frecuencias del desempeño laboral cruzada con estabilidad de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017, en la tabla 31 y figura 27 se observa que el desempeño laboral es alta y la estabilidad es media; por lo que se recomienda a la Dirección General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan Miraflores 201, por lo que se recomienda buscar otro tipo de dimensiones a fin de que puedan generar una correlación significativa puesto que

si una institución ofrece estabilidad laboral sus empleados, que tan identificados están ellos con su trabajo.

Se recomienda tomar estos resultados para investigaciones futuras a nivel de postgrado, así como ampliar la investigación a una muestra de mayor tamaño, es decir trabajar con los trabajadores administrativos, para analizar los resultados obtenidos con el total de la población.

Referencias

- Aguirre, A. (2004). *“La cultura de las organizaciones”*. Barcelona – España: Editorial Ariel.
- Alles, M. (2006). *“Desempeño por competencias evaluación de 360°”*. Buenos Aires: Granica.
- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación educativa* (2da ed.) México Pearson Educación.
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*
- Bisquera, R. (2009) *Metodología de la investigación educativa* (2da ed.) Lima La Muralla S.A.
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001) *Clima Organizacional*. Santiago – Chile: Editorial Lautaro
- Castro (2016) *“La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de administración Lima - 2017”* (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú
- Carlos. (2017) *“Metacompreension lectora y desempeño laboral en docentes de segunda especialidad de educación inicial, UGEL 08, Cañete – Lima, 2017”* (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú
- Capelli, P. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona – España. Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Distrito Federal – México: Editorial McGraw-Hill educación.

- Cornisa: Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017
- Darnell, M. (2001). *Desarrollo de la cultura organizacional*. México D.F.: Trilla
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *“Metodología de la investigación”*. Cuarta edición México.
- Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.Ghiselli.
- John W. Newstrom. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.
- Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.
- Luna y Pezo (2005) *consideran cuatro tipos de cultura organizacional*.
- Martinez (2012) *“La adecuación de la cultura organizacional a la cultura académica en la escuela de logística del ejército nacional”*, (tesis posgrado) Universidad De La Salle Bogota – Colombia
- Martinez (2010) *“Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria Red N° 7 del Callao– 2010”* (tesis posgrado) Universidad San Ignacio de Loyola – Peru.
- Mayuri (2008) *“Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN, Lima 2006”* (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú.
- Montaña y Torres (2015) *“Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en la organizaciones caso empresa sector financiero”* (tesis posgrado) Universidad del Rosario Bogota– Colombia.
- Morocho (2015) *“Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao, 2012”* (tesis pregrado) Universidad San Ignacio De Loyola
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo* (6ª. ed.) México: International Thomson Editores S.A.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª. ed.) España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ritter, M. (2012). *Cultura organizacional* (Primera edición) Argentina – Dircom

- Rivas (2009) “*Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador*” (tesis pregrado) Universidad de Montemorelos – México
- Roca (2012) “*Relacion entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educacion de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga – Ayacucho, periodo 200-ii*” (tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (Decima Edición) México: Pretince Hall.
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. (décima edición) México Pearson Educacion.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Sanchez, H y Reyes, C. (2006) *Metodología y diseño de la investigación científica*, Lima, Peru: Vision Universiaria.
- Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- UNESCO (2017). Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, México D.F.
- Vásquez (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 posgrado) Universidad Catolica Andrés Bello en Caracas – Venezuela.

Anexo 8

Turnitin

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface in a Google Chrome browser. The main content area shows the title page of a thesis from the 'ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO'. The title is 'Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017'. The author is 'Mgister en Gestión Pública' and 'AUTOR: Br. Cristina Contreras Aguirre'. The advisor is 'ASESOR: Dr. Sebastián Sánchez Díaz'. The section is 'SECCIÓN: Gestión Pública'. The research line is 'LÍNEA DE INVESTIGACIÓN'. The page number is 'Página: 1 de 154' and the word count is 'Número de palabras: 35240'. The interface shows a 'Resumen de coincidencias' (Summary of matches) on the right, indicating a 24% similarity score. Below this, a list of sources is shown with their respective percentages: 1. repositorio.unajma.edu... (8%), 2. recursosbiblio.url.edu.gt (7%), 3. biblioteca2.ucab.edu.ve (5%), and 4. abogazago.blogspot.mx (4%). The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the time 14:48 on 07/04/2018 and a blue signature.

Feedback Studio - Google Chrome
Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&co=942594595&is=1&u=1049821646

feedback studio Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabaja, -- /0 < > ?

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Magister en Gestión Pública

AUTOR
Br. Cristina Contreras Aguirre

ASESOR
Dr. Sebastián Sánchez Díaz

SECCIÓN
Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Página: 1 de 154 Número de palabras: 35240

Text-only Report

14:48
07/04/2018

Resumen de coincidencias

24 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.unajma.edu...	8 %	>
2	recursosbiblio.url.edu.gt	7 %	>
3	biblioteca2.ucab.edu.ve	5 %	>
4	abogazago.blogspot.mx	4 %	>