



Universidad César Vallejo

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Dirección administrativa y cultura organizacional según los
funcionarios de una municipalidad de Lima, 2024**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Atencio Arce, Belinda Noemi (orcid.org/0000-0002-7296-4058)

ASESORES:

Mg. Vilcapoma Perez, Cesar Robin (orcid.org/0000-0003-3586-8371)

Dra. Flores Ledesma, Katia Ninozca (orcid.org/0000-0002-9088-5820)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2024

Declaratoria de Autenticidad del Asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILCAPOMA PEREZ CESAR ROBIN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Dirección administrativa y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima, 2024", cuyo autor es ATENCIO ARCE BELINDA NOEMI, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 09 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILCAPOMA PEREZ CESAR ROBIN DNI: 09142246 ORCID: 0000-0003-3586-8371	Firmado electrónicamente por: CIVILCAPOMAP el 14-08-2024 15:24:10

Código documento Trilce: TRI - 0856739

Declaratoria de Originalidad del Autor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ATENCIO ARCE BELINDA NOEMI estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Dirección administrativa y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
ATENCIO ARCE BELINDA NOEMI DNI: 08691580 ORCID: 0000-0002-7296-4058	Firmado electrónicamente por: BEATENCIOARCE el 15- 08-2024 23:28:20

Código documento Trilce: INV - 1716270

Dedicatoria:

A mi amada Ariana: Cada día a su lado es un regalo que atesoro en mi corazón. Sus risas, curiosidad y responsabilidad han sido la inspiración detrás de cada esfuerzo en mi vida. Esta tesis es un pequeño testimonio de todo lo que hago, lo hago pensando en ti. Gracias por llenar mi mundo de amor y dulzura.

Agradecimiento:

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi asesor de tesis, el Dr. Carlos Vilcapoma. Su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron a mi experiencia en el complejo y gratificante camino de la investigación. Su guía constante y su fe inquebrantable en mis habilidades me han motivado a alcanzar alturas que nunca imaginé. No tengo palabras para expresar mi gratitud por su inmenso apoyo durante este viaje.

Índice de Contenidos

Carátula	
Declaratoria de autenticidad del asesor.....	ii
Declaratoria de originalidad de la autora	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA.....	13
III. RESULTADOS	16
IV. DISCUSIÓN.....	24
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS	40

Índice de tablas

	Página
Tabla 1: Niveles para la variable dirección de administración	16
Tabla 2: Niveles para las dimensiones de la variable Dirección de Administración	16
Tabla 3: Niveles para la variable cultura organizacional	17
Tabla 4: Niveles para las dimensiones de la variable cultura organizacional	18
Tabla 5: Correlación de variables dirección administrativa y Cultura Organizacional.....	19
Tabla 6: Correlación de la dimensión función estratégica y función Operativa con la variable cultura organizacional	20
Tabla 7: Correlación de la dimensión motivación con la variable Cultura Organizacional.....	20
Tabla 8: Correlación de la dimensión liderazgo y cultura organizacional.....	21
Tabla 9: Correlación de la dimensión comunicación y cultura Organizacional.....	22
Tabla 10: Correlación de la dimensión negociación y resolución de Conflictos con la variable cultura organizacional.....	22

Resumen

La investigación tuvo como objetivo del ODS-8 a la labor decente y al aumento económico. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre la Dirección Administrativa y Cultura Organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima, 2024 y los objetivos específicos fueron determinar la relación que existe entre la función estratégica y función operativa, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

El tipo fue básico con enfoque cuantitativo, nivel correlacional-descriptivo, diseño no experimental de corte transeccionales (transversales). La población empleada estuvo conformada por los 60 funcionarios de una municipalidad de Lima, quienes son las unidades estadísticas de estudio. En este modelo de procesamiento de datos se usó el procedimiento censal, es decir, se encuestó a toda la población.

El resultado tuvo un valor sig = 0,000 siendo menor a 0,05 y el coeficiente de Rho de Spearman una correlación de 0,876, por lo que se concluyó que sí existe relación entre estas dos variables, es decir que, con la mejora de la dirección administrativa, la cultura organizacional tendrá un impacto positivo de su aplicación en la entidad.

Palabras clave: Administración pública, cultura del trabajo, funcionario público.

Abstract

The present research had as objective of the SDG-8 decent work and economic growth. The general objective of the research was to determine the relationship between Administrative Management and Organizational Culture according to officials of a municipality of Lima, 2024 and the specific objectives were to determine the relationship between the strategic function and operational function, motivation, leadership, communication, negotiation and conflict resolution with organizational culture according to officials of a municipality of Lima.

On the basis of this research, the basic type with quantitative approach, correlational-descriptive level, non-experimental design and transectional (cross-sectional) cut was used. The population used consisted of 60 civil servants of a municipality in Lima, who are the statistical units of study. In this data processing model, the census procedure was used, i.e., the entire population was surveyed. Having obtained as a result a sig value = 0.000, which is less than 0.05 between the variables, it was concluded that there is a relationship between them.

Likewise, the statistical analysis yielded a value of 0.876, which corroborates that the degree of similarity is a high positive correlation.

Keywords: Public administration, work culture, public official.

I. INTRODUCCIÓN

El ciudadano peruano se encuentra insatisfecho por los servicios que brindan las organizaciones públicas. Los emprendedores critican las decisiones implementadas por los funcionarios públicos. Ante estas situaciones, pareciera que los gobiernos municipales han ignorado la complejidad y dificultad que demanda la dirección pública en un entorno como el nuestro. (El Comercio, par.3, 2023). La cultura empresarial influye en la dirección o gestión administrativa, porque impacta diariamente en el desempeño de los funcionarios.

En Ecuador, para las instituciones públicas no es relevante para su estructura la cultura en las empresas, en los actores públicos no se reflejó ni se percibió principios, creencias, valores entre funcionarios y empleados, costumbres, etc. Si la Dirección Administrativa contrajera el compromiso de considerar cuán importante es este elemento, la estructura tuviera otra visión, lo que se corregiría los procesos de atención y por ende se alcanzaron sus metas y objetivos de la Gestión Pública. (Llor et al., 2021).

En México, el problema que ha existido en la Dirección Pública fue la presentación de las cuentas, esto fue a consecuencia del mal funcionamiento de las organizaciones, donde no hubo eficiencia ni ética, no se llega a la práctica de una cultura organizacional, cuando no hay fortalecimiento de los valores quedan sustentos a las normas que rigen las actividades que realizan los burócratas y a su vez las funciones de las instituciones (Escareño, 2021).

En el contexto nacional, la labor de la Dirección Pública en Piura, indica que la dirección administrativa en sus regiones ha tenido varias peripecias en la designación de quienes asumieron los cargos directivos, asimismo, hubo conversación sobre una paralización de la gestión del Gobierno Regional; estos inconvenientes se pudieron evitar con el buen manejo de los procesos en cuanto al contrato de personal, es decir, evitar el favoritismo. (Sánchez, 2022).

En la ciudad de La Libertad fue entendida de forma adecuada analizando su cultura organizacional a través del tiempo. Sus niveles administrativos se caracterizaron por graves deficiencias en su ejecución material y humana, asimismo, se observó un apego singular de su Sede Central y falta de la autoridad direccional con la fuerza y decisión de poder permitir la cohesión de las actividades y

acciones de diferentes zonas con una óptica integral y de desarrollo. (Aspillaga y Piminchumo, 2020).

En la ciudad de Cajamarca, el personal administrativo desconoce los valores y directrices de la organización estatal, así como la misión y visión. Esto se debe por no tener definidos estos conceptos, los mismos que rigen la cultura interna, es una deficiente comunicación interna que trae una marcada disfuncionalidad, lo que generó vacíos en la información y demora en los procesos. Sumándose a ello, el hecho de tomar decisiones en funciones direccionales en el trabajo es limitada debido a la falta de un manual de funciones. (Cueva y Pesantes, 2020).

En el entorno local, la municipalidad presenta déficits en el presupuesto, la remuneración del personal no se deposita en la fecha indicada, deudas a terceros (acreedores), actos de corrupción, nepotismo, la mayoría de los funcionarios que deben tomar decisiones en la entidad pública no tienen conocimiento de la importancia, objetivo y finalidad de las herramientas, manuales, documentos y materiales de gestión; por parte de los contribuyentes, no cumplen con el pago de los arbitrios o en su defecto cancelan con mora, etc. (Fuentes, 2023).

En suma, la municipalidad es una organización cuya principal función es atender las necesidades del contribuyente, por lo que deben establecer dentro de la entidad una cultura en las empresas que esté acorde a la realidad y en línea a las normas, lineamientos, políticas y procedimientos que determinen en desarrollar y promover la cultura organizacional en los empleados con calidad de servicio, valores, transparencia, así como en promover el desarrollo sostenible. (Fuentes, 2023).

Es sabido que la dirección administrativa es una parte esencial de la administración, esto dentro del entorno de la gestión pública, por su lado, la cultura de la organización es un canal que permite crear y descubrir una forma de pugnar con los conflictos incitados por las acciones y actividades propias de una organización del Estado. De ahí la necesidad de que, el actor administrativo mantenga un correcto desempeño en la Dirección, así como tener el conocimiento que la Cultura Organizacional debe tener una buena adecuada definición para alcanzar y cumplir los objetivos y por ende alcanzar el éxito, incluso podría hacer frente a situaciones de crisis o de imprevistos. (Guerrero y Jáuregui, 2022).

La Dirección Administrativa al mantener y aplicar con ética la cultura empresarial en una organización del Estado promovería el desempeño, la

productividad y el compromiso de los actores públicos, ya que el personal se sentiría motivado a realizar mejor su trabajo, lo que se puede apreciar en las actitudes, percepciones, comportamiento y acciones que ejercerán en sus funciones como servidores públicos. El resultado de las acciones y actividades descritas anteriormente es dedicar un servicio de calidad y prestancia para los ciudadanos. Hacerlos partícipes de reuniones en pro del municipio y al consultarles sobre asuntos específicos como derechos humanos, educación, salud, género, etc., se genera un consenso colectivo lo que contribuiría en las decisiones, principalmente en aprobación de programas de mayor impacto, pues, la administración de datos es apreciable al instante de derivar recursos de financiamiento o prescribir políticas públicas. Entonces, se puede apreciar el impacto positivo al establecer una cultura organizacional elaborada por la Dirección Administrativa. Estas variables influyen directa o indirectamente en las necesidades de los ciudadanos, su calidad de vida que debe ser prioridad dentro de las instituciones públicas. (Burga, 2019).

En un aspecto externo, la cultura de la organización viene a ser la suma del sentir de los funcionarios y cómo lo reflejan hacia fuera de la institución estatal. La importancia en que las instituciones estatales se reconozcan es lograr que definan, que puedan observar y distinguir sus potencialidades sin descuidar la parte humana de los que integran esta organización. Lo correcto es que sus directores impulsen la creación de una identidad para la entidad, cumpliéndose así los objetivos que fueron planteados por las diferentes áreas y que fueron establecidos en los objetivos institucionales. La unificación de los empleados, la constancia de los valores éticos, el trabajo en equipo, la participación continua, el compañerismo, etc. son habilidades importantes en la cultura organizacional de la entidad. De igual forma, fue necesario identificar si las áreas de cada nivel de jerarquía y los grupos de trabajo pudieron reflejar la cultura organizacional como propia, donde determinaron si las diferencias podrían inducir a obstáculos en el momento que los grupos se integren, ya sean dos o más áreas y analizando el escenario con el fin de erradicar una cultura que deteriora la eficiencia y eficacia en el trabajo. (Suricháqui, 3er par. 2020). Es así que el objetivo del ODS-8 se refiere a la labor decente y al aumento económico.

De lo expuesto, se redactó el problema general: ¿Qué relación existe entre la Dirección Administrativa y Cultura Organizativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima? De la misma forma, a continuación, se detallan las interrogaciones específicas: ¿Qué relación existe entre la función estratégica y

operativa, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la negociación y resolución de conflictos con la cultura organizativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima?

La justificación teórica de esta averiguación se cimenta primero en que la gestión pública se constituyó en un punto de encuentro donde no debe fallar la relación del Estado con los ciudadanos, en tal sentido, la Dirección Administrativa y la Cultura de la Organización deben vincularse y servir como herramientas a la gestión pública para ofrecer un servicio con calidad en cuanto a los ciudadanos y realizar una eficiente distribución de recursos de tal forma que la organización pública pueda mejorar, cumplir, desempeñar y ejecutar sus funciones en beneficio del Estado. (Balcázar, 2018).

La justificación práctica se aprecia cuando se trabaja en conjunto con las variables se pueden desarrollar estrategias para lograr paulatinamente el desarrollo del Estado, teniendo en cuenta iniciativas en pro de generar un clima que auspicie la innovación y fortalecimiento de las funciones de los autores estatales en crear una institucionalidad efectiva y sana, con la capacidad de construir un escenario óptimo para el desarrollo en la gestión pública. (Balcázar, 2018).

La justificación metodológica para este estudio se basó en el uso de técnicas estadísticas, en este caso la encuesta, para conocer ciertos aspectos de interés sobre los funcionarios públicos de un municipio de Lima Norte. Se realizó un estudio a cierto número de sujetos de la población, donde se pretendió conocer su punto de vista sobre la relación que existe entre las variables de estudio. (Balcázar, 2018).

De las justificaciones descritas, podemos precisar que la Gestión Pública debe proceder de acuerdo y sobre la base de valores como es reconocer la diversidad cultural, la colaboración efectiva y el discernimiento pleno de los conflictos; Por ejemplo, lo que manifiesta la desigualdad, la pobreza, la debilidad de las instituciones públicas, la inseguridad ciudadana, el cambio climático, entre otros, de tal manera que se pueda generar y elaborar estrategias de solución para salvaguardar el destino de la sociedad de acuerdo a sus necesidades. (Balcázar, 2018).

De lo descrito, se verificó lo relevante que es la profesión de la administración en la dirección administrativa en relación a la cultura en las empresas donde se generó capacidades y habilidades que permitan al actor público responder y desarrollar estrategias, no solo desde la perspectiva social y económica sino del entorno de la

gestión pública, de ahí la importancia de la administración en la interpretación de las realidades concretas y las necesidades más sentidas de la población y de las obligaciones y demandas del desarrollo sostenible, así como de las demandas de los contribuyentes frente al Estado. (Díaz y Carrasco, 2018).

En relación a lo detallado en los párrafos que anteceden, se planteó el objetivo general: Determinar la relación que existe entre la Dirección Administrativa y Cultura Organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima. Asimismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre la función estratégica y función operativa, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

En referencia a los trabajos previos, se pudieron considerar los siguientes antecedentes internacionales: En Ecuador, el manuscrito de Morales y Salazar (2023) también trata de las variables del presente manuscrito, el autor encontró insolvencias de la cultura organizacional, los mismos que no permitieron verificar los problemas que se generan en las organizaciones y por ende estas organizaciones no alcanzaron los resultados esperados. Para el desarrollo, el autor empleó los enfoques, cuantitativo y cualitativo, los tipos descriptivo y deductivo, el análisis fue estadístico, cuyo resultado fue la significativa relación que existe entre sus variables cultura en las empresas y la gestión administrativa. La aplicación de la encuesta fue a los empleados administrativos de la U.E.F. Quince de Octubre. Se señaló que la organización necesita fortalecer la cultura organizacional, ello con el fin de optimizar los procesos tanto administrativos como educativos de la institución.

En México, Escareño (2021) realizó un estudio sobre la valuación de cultura organizativa encaminada a los resultados en el proceso administrativo, este estudio se aplicó a empleados quienes buscaban un cambio en sus procesos administrativos, tanto a personal de apoyo administrativo como a jefes. Este hecho se pudo apreciar con la actitud de los empleados al haber sido persistentes al cumplir con sus funciones; de igual forma obtuvo el mismo resultado con la planeación y con la organización, brindando el soporte necesario para sus empleados. Respecto a la dirección, en este pilar el actor tomó de manera inadecuada las decisiones, por lo mismo que no reconoció las rutas operacionales de la empresa, por ello, recomendó poner limitaciones al momento de decidir sobre asuntos de la entidad. Y, por último, en el proceso de control se observó una motivación pobre debido a la poca o nula interacción

entre empleados y jefes, por lo que sugirió desarrollar una planeación con herramientas que den soporte al realizar el feedback a los empleados.

En Nicaragua, Vásquez et al. (2019) en su trabajo sobre cómo funciona el proceso administrativo para atender a clientes de una determinada empresa.

Analizaron los pilares de la administración y propusieron estrategias que se empleó para optimizar la calidad del servicio de la empresa. Realizaron trabajo de campo, hicieron entrevistas y aplicaron encuestas. Los resultados demostraron que el proceso administrativo de la empresa está sólidamente estructurado, empero, la poca o nula comunicación que existe perjudicó en gran medida a la empresa. De otro lado, el proceso de la organización mostró errores en su ejecución, esto se observó en los MOF los que se encuentran estructurados, pero no tiene la debida difusión entre los empleados; en el proceso de la dirección, la rotación de personal es alta; en el proceso de control se verificó la rotación de los proveedores lo que generó gastos y costos, lo que afectó a la economía de la empresa. Del resultado del análisis estadístico, se establecieron 5 estrategias: La 1ra. Expandirse a otras zonas geográficas; La 2da. Establecimiento de un área de parqueo; La 3ra. Capacitación y equipamiento; La 4ta. Mejoras en la atención al cliente; y la 5ta. Innovación.

En Colombia, según Alba y Grandez (2018) en su manuscrito sobre la cultura de la organización y la gestión del capital humano en el sector de servicios, tuvo como objetivo general el análisis del papel que juega la cultura organizacional como un factor concluyente en la eficiencia del recurso humano, donde concluyeron que la cultura organizativa y dirección del capital humano desarrollan normas elementales en pro del buen funcionamiento, donde en específico la cultura en las empresas es una herramienta trascendental que permitió a las organizaciones potenciar su competitividad ya que mejoró la productividad, expectativas y comportamiento de trabajadores quienes se situaron en línea con los objetivos y valores de la entidad gubernamental y que su representación llegó a intervenir en el buen desempeño laboral lo que dio a entender y conocer que el modelo de negociación en relación a la cultura organizacional es la imagen de la empresa en el sector comercial en el cual se desarrolló.

Como antecedentes nacionales se consideró a Díaz (2023) realizó un estudio sobre si existe o no una relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral, con el fin de contribuir al proceso de mejora de la dirección en el área de administración.

Los objetivos específicos fueron: describir la cultura organizacional; analizar la motivación de los servidores públicos; y, cuantificar la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral. El autor concluye que efectivamente si hay una relación regular entre estas dos categorías.

Lévano (2022) realizó un manuscrito sobre la gestión estratégica y la cultura organizacional, siendo éste el objetivo principal, entre los objetivos específicos que planteó fueron los siguientes; determinar la relación entre la gestión estratégica, formulación estratégica, dirección estratégica y liderazgo estratégico con la cultura organizacional. Después que realizó el análisis estadístico, llegó a la conclusión que entre la gestión estratégica con un 48% de aceptación y la cultura organizacional con un 48%, determinó que tienen una correlación fuerte, además, el coeficiente de correlación positivo arrojó un valor de 0.89 lo que cimienta más los resultados.

Crispin (2022) hizo un estudio sobre la Cultura Organizacional en relación con el Desempeño Laboral. La autora logró determinar que una buena cultura organizacional, corresponde a un buen desempeño laboral. No se logra invertir de manera continua en capacitaciones del personal por lo cual no es posible para los encuestados, mejorar y realizar sus labores de una manera más eficiente, no logró mejorar el desempeño de los trabajadores, a pesar que se realizó una capacitación, por lo que afirmó que se tiene una limitante para conseguir de manera sistemática cumplir con el proceso, aquel que hace posible la facilidad del cambio. También determinó que la mayoría del personal no tienen disposición para aceptar responsabilidades, por lo que, la creación de nuevos métodos y el sostenimiento de un clima laboral sano, no estaría siendo impulsado lo que generó un obstáculo en la posibilidad de escalar en la organización.

Rivera y Jiménez (2022) determinaron la relación que tienen las variables cultura organizacional y gestión administrativa. El problema que hallaron para la realización de su trabajo fue la deficiente gestión administrativa en la planificación de la empresa que es inconsistente por la falta de estrategias, no tienen definido los objetivos. Indicaron que la organización no tiene una buena distribución de sus recursos y el personal no es idóneo para el cargo que desempeñan. Estos autores, demostraron haber encontrado la presencia de una unión positiva moderada entre las variables cultura organizacional y la gestión administrativa y concluyeron que tienen una buena relación, lo que indica que la cultura de la organización se articula con la dirección administrativa y para la continuidad de este proceso sugirieron realizar

procesos de mejora y actualizaciones de manera constante sobre el tema de cultura organizacional y gestión administrativa para que los colaboradores puedan ser más eficientes y productivos.

Vargas (2021) hizo referencia a la Dirección Administrativa y tomar decisiones para un programa del Estado en cuanto a la inclusión social; demostró la correlación que tienen sus dos variables que son la gestión administrativa y la toma de decisiones mediante la metodología del diseño no experimental de nivel correlacional, enfoque cuantitativo y corte transversal, tomando una muestra de 214 trabajadores, cabe indicar que esta muestra no es probabilística, pero fue seleccionada a criterio del investigador. Elaboró un cuestionario 30 ítems para gestión administrativa y 29 ítems para el instrumento en la toma de decisiones. Del resultado se obtuvo que existen suficientes evidencias por las cuales se determinó la correlación de nivel alto entre las variables ($Rho = 0.869$). En suma, estos resultados permitieron elaborar y ofrecer estrategias por parte de los jefes para tomar decisiones durante el proceso de mejora del programa.

De otro lado, Aurazo (2020) para determinar si el liderazgo influye o no en la cultura organizacional, realizó un análisis descriptivo del estilo de liderazgo y el nivel de cultura, luego procedió a un tratamiento estadístico para verificar el impacto del liderazgo en la cultura organizacional. Para tal efecto, encuestó a 40 empleados de una entidad bancaria y planteó los siguientes objetivos específicos: determinar el estilo de liderazgo, la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador en la cultura organizacional. Para el estudio empleó el coeficiente de correlación de Spearman, el mismo que indicó que existe una relación ($r=0,416$, $p<0,01$) positiva y significativa, de tal forma que, el autor concluyó que los directivos de la institución bancaria ejercieron el liderazgo que permitió mejorar la eficiencia de la organización.

Mestanza y Ubillus (2019) hicieron un estudio sobre la relación que existe entre comunicación interna y cultura organizativa, en la institución en investigación hallaron conflictos internos, tales como, la falta de adaptabilidad lo que generó una pobre comunicación entre los trabajadores. Bajo esta base, determinaron como objetivo general la identificación relacional entre estas dos variables, asimismo, indicaron que con una correcta dirección se pudo fortalecer la identidad y por consiguiente se alcanzó los objetivos. Su manuscrito es de nivel relacional con enfoque cuantitativo, el tipo es de observación y de corte transversal. Como instrumento usaron el cuestionario, empleando la medición escala de Likert, para la confiabilidad del estudio usaron la

prueba de Alfa de Cronbach y mediante el coeficiente de Rho de Spearman también determinaron que sí existe una correlación positiva considerable entre la comunicación interna y cultura organizacional, dando como resultado 0.819. En suma, existe una relación muy significativa.

Respecto a la conceptualización de las variables, Marco et al. (2019) refiere que el concepto de Dirección, es un componente seguro para la elaboración y ejecución de los objetivos estratégicos y las funciones diarias de la organización privada o pública. Existe, por lo general, una brecha que funciona como elemento que moviliza los recursos organizacionales para cumplir y alcanzar los resultados proyectados. (Ver anexo 1)

Chiavenato (2019) refiere que la cultura organizacional proyecta la cualidad en que cada organización cultiva y estudia cómo mediar con su ambiente tanto interno como externo. Es una difícil amalgama de hipótesis, creencias, teorías, conductas, crónicas, leyendas, comparaciones y otras ideas que, en cúmulo reflejan el modo específico de funcionalidad de una organización. (Ver anexo 1)

De acuerdo a Cano (2017) el curso de las organizaciones inicia con la planeación y la organización, empero, un elemento que complementa esta cadena de acciones para tener una operatividad funcional es dirección, que es justamente la función de la Dirección Administrativa, es decir, que es la que orienta la ejecución de planes y programas que se orientan a cumplir y ejecutar la misión de la organización.

A continuación, se definen las dimensiones de la primera variable. La Comunicación, según Villacorta et al. (2023) entre funcionarios y empleados es una cadena sinérgica, en aras de alcanzar los planes, proyectos, objetivos, metas, propuestos por el plan de la organización, puesto que es un elemento que permite la interacción entre trabajadores y directivos, por lo que es importante realizar actividades en base a tácticas efectivas para incentivar una asertiva comunicación interna.

La Motivación, Reyes & Salgado (2021) indican que viene a ser la satisfacción de resolver un asunto que es un interés definido en un entorno laboral, donde se observan la funcionalidad de los actores públicos en sus áreas correspondientes. Entonces, si la finalidad de la organización es mejorar de manera estratégica, le compete conocer a todos y cada uno de sus colaboradores e identificar qué factores de motivación valoran.

El liderazgo según Riquelme et al. (2020) refiere que es una herramienta que asiste a la solución de conflictos en una organización, sus tipos son normas de comportamiento que, al aplicarlas sobre un problema, ésta se resuelve de manera eficiente.

En cuanto a la función estratégica y función operativa; la dirección es uno de los pilares de la administración, es donde se elaboran los objetivos estratégicos y la actuación habitual de la empresa. Entre estos dos factores, existen dos intervenciones que deben trabajar en conjunto; las estratégicas que están encauzadas en buscar que la empresa se mantenga con eficiencia en el tiempo; De otro lado, las operativas se enfocan en generar un ambiente donde el trabajador contribuya de manera eficiente a la concreción de los objetivos de la empresa (Marcó et al., 2018).

La Negociación y Resolución de Conflictos, conforme a Marcó et al. (2018) argumentan que en una empresa los conflictos pueden resolverse desde un tipo de negociar que se basa en enfoques a otro que se negocia en base a los intereses requiriendo un cambio exhaustivo en la cultura y que solo se pueden llegar a concretar con el buen desarrollo y aplicación de habilidades como la motivación, liderazgo y comunicación.

Como segunda variable tenemos a la Cultura Organizativa, donde Riveros (2020) argumenta que la cultura organizacional comprende costumbres, maneras de realizar ciertas cosas, principios y valores que inspiran en el modo en que actúan los actores de la organización.

Según Marco et al. (2019) refieren que es aquella que abarca costumbres, principios, valores y cualidades de realizar las cosas que influyó en la forma en que participan los funcionarios y empleados de la organización. La estructura, infraestructura y la cultura están relacionadas, ya que implantan perspectivas respecto de la realización de las funciones en la organización.

Seguidamente se definirán las dimensiones de la segunda variable. Normas y Reglas. Para Terrones et al. (2023) está claro que las normas y reglase refieren a la elaboración de valores y a la ética en el desempeño laboral de los actores públicos, en tal sentido, se han tomado posturas para entablar comportamientos de integridad que ayuden a establecer normas para las buenas prácticas y responsabilidad para los que ocupen un cargo público.

Regularidad de los comportamientos observados, Chiavenato (2019) hace mención que son las acciones que se desarrollan de manera recíproca entre los funcionarios y empleados, se definen por un estilo común de expresarse, con términos propios y protocolos relativos al comportamiento y contrastes.

El Clima Organizacional. Díaz & Carrasco (2018) también lo llaman clima laboral y lo definen como los conocimientos impartidos de las políticas, las prácticas, los procesos de la organización, etc., ya sean formales o informales e indican que pueden existir varios tipos de climas dentro de una misma empresa, ello dentro y de acuerdo a los diferentes ambientes donde se ubiquen los integrantes de la organización, la misma que puede variar según los conocimientos e impresiones de los mismos.

Valores dominantes. Díaz (2005) Aduce que el logro positivo no emana solo de anunciar los valores, sino de aplicarlos en la práctica de manera consecuente, estos valores dominantes como la comunicación abierta, delegación, la participación, el aprendizaje, la buena actitud de colaborar, deben estar presentes y alinearse a la empresa, caso contrario, se deberá desarrollar antes de anunciarlos.

Filosofía. De acuerdo con Fernández y Pino (2005), la filosofía en la empresa está ligada a la ética gerencial de la empresa, es decir, el sistema de la organización que se detalla en el nivel del control interno del sistema, el mismo que se enfoca para encaminar el comportamiento de sus colaboradores en pro de mejorar su desempeño ante los clientes interno y externos, proveedores y competidores, en otras palabras, con la filosofía los actores públicos deben demostrar las buenas prácticas que realizan mediante su carácter íntegro y funcional, rasgos culturales, diseño formal o iniciativa táctica ante el mercado laboral.

Ahora bien, para demostrar la probable afirmación o negación de la correlación entre las variables, objeto de estudio, se planteó la siguiente hipótesis general: La relación de la Dirección Administrativa y Cultura Organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima; y como hipótesis específicas, primero se planteó, la relación entre la función estratégica y función operativa con la Cultura Organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima; segunda hipótesis, la relación entre la Motivación y Cultura Organizativa es significativa según los funcionarios de una Municipalidad de Lima; como tercera hipótesis, la relación entre el Liderazgo y Cultura Organizativa es significativa según los

funcionarios de una municipalidad de Lima; cuarta hipótesis, la relación entre la Comunicación y Cultura Organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima; y como quinta hipótesis, la relación entre la Negociación y Resolución de Conflictos con la Cultura Organizativa es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Con la aplicación de las hipótesis (Huamanchumo y Rodríguez, 2015) se comprobará si existe la posibilidad que la correlación de las dos variables no se cumpla, empero, no quiere decir que la presente investigación no tenga validez, lo que significaría una interrogante, una apreciación del estudio y por consiguiente se toma como válida la investigación. Siendo la presente investigación descriptiva y correlacional fue necesario considerar la hipótesis.

Cabe indicar, según Sampieri (2015) que se consideran dos formas de hipótesis, las nulas que se simbolizan H_0 y que son proposiciones que niegan o refutan la relación entre variables; y las hipótesis alternas cuyo símbolo es H_a que son oportunidades desiguales o variadas de las hipótesis de investigación nula. Para la investigación se consideró la siguiente hipótesis general: La relación entre la Dirección Administrativa y Cultura Organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima. Asimismo, se plantearon las siguientes hipótesis específicas: La relación entre la función estratégica y función operativa, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

II. METODOLOGÍA

El enfoque fue cuantitativo, que de acuerdo con Bernal (2010) se basa en medir los rasgos de los fenómenos, en este caso fueron las características de las variables analizando el problema que abarcó la relación entre ellas donde se llegó a ordenar y llegar al resultado de acuerdo a los objetivos que se planteó.

El estudio empleó el nivel correlacional-descriptivo, ya que el objetivo fue determinar la relación o grado de asociación que existe entre estos fenómenos y segundo porque se detalló las cualidades y particularidades trascendentales de cada variable. (Hernández et al., 2014).

El diseño de la investigación fue no experimental ya que se desarrolló sin la manipulación intencional de las variables, además porque estos fenómenos ya han sucedido, es decir, no se alteró las respuestas de los encuestados, ni se trató de direccionarlos. En cuanto al corte fue transeccionales (transversales) porque se compiló los datos en un único momento, es decir, su intención fue especificar y analizar la ocurrencia y relación en un momento dado. (Hernández et al., 2014).

Finalmente, el estudio fue de tipo básico porque busca reafirmar las teorías y está orientada a corroborar las fuentes existentes, al respecto, Carrasco (2012) define a la investigación tipo básico como aquel que no tiene intenciones de aplicarlos de manera inmediata, solo busca profundizar el conocimiento de su realidad.

Por otro lado, la población que se empleó estuvo conformada por funcionarios de una municipalidad de Lima. Podemos conceptuar a la población como la agrupación de todas las circunstancias que concuerdan con determinadas características; la muestra que viene a ser un subconjunto de la población. Para el desarrollo de la investigación se optó por considerar a toda la población, la misma que está integrada por los funcionarios de un concejo municipal y que consta de 60 actores públicos entre ambos géneros. En este modelo de procesamiento de datos regularmente se usa el procedimiento censal ya que se examina y analiza toda la información y/o elementos de la población o universo (Hernández et al., 2014).

La muestra es un subconjunto de la población, una parte representativa, por ser una investigación censal, no se consideró el uso de una muestra ni se empleó técnica de muestreo. Para Castro (2016), una investigación censal es aquella que tiene como objeto de estudio a un grupo numeroso de individuos, es donde se hace un estudio exclusivamente a un caso en particular donde podrá disponer de variables

diversas para poder reafirmar o desechar sus teorías. Respecto a la unidad de análisis fue cada uno de los servidores públicos que intervinieron en la investigación.

En referencia a las variables, la variable 1: Dirección administrativa, se define como un conjunto de actividades que el funcionario debe desempeñar, así como la supervisión y apoyo a sus colaboradores para obtener sus niveles máximos de productividad en pro de conseguir los objetivos de la organización empleando tácticas para el uso eficiente de los recursos, sus dimensiones fueron: la relación entre la función estratégica y función operativa, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la negociación y resolución de conflictos (Marcó et al., 2018).

Para la variable 2: La Cultura Organizacional, Chiavenato (2019) refiere que es un consolidado de procesos, valores, normas, costumbres, principios, etc. que comparten los funcionarios y empleados de una organización. Con estos rasgos se llega a crear un código de cultura específico que sea característico de la organización. Asimismo, con la cultura organizacional el empleado se crea un compromiso con la organización, de ahí que podemos validar la productividad de ellos. Las dimensiones que se consideraron fueron: Las normas y reglas, los valores dominantes, la filosofía y el clima organizacional.

Para recoger datos e información se utilizaron la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario (Anexo 2), como nivel de medición y la escala fue tipo Likert que por definición es un juego de elementos que se demuestran en forma de afirmaciones para calcular la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías según Hernández et al. (2014); siendo el número de 60 los empleados encuestados, se tomó a toda la población, es decir, no se trabajó con una muestra. Estas herramientas fueron de apoyo para tener conocimiento de cada una de las variables. El objetivo de este trabajo fue determinar que existe una relación directa y significativa entre la Dirección Administrativa y la Cultura Organizativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima. Respecto al proceso de la validación de los instrumentos, se requirió de la intervención de 3 expertos, los mismos que verificaron los ítems, dictaminando que el cuestionario es aplicable, para que puedan validar los instrumentos los expertos consideran cuatro indicadores para la calificación que son los siguientes: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia del instrumento.

Para la validación y confiabilidad de la correlación de las variables se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach dando como resultado .972 para Dirección Administrativa

(Ver anexo 3) y .952 para Cultura Organizacional (Ver anexo 4). Según Hernández et al. (2014) la validación es el grado en que un instrumento en verdad calcula la variable que se busca analizar y la confiabilidad es un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes. El método estadístico que se empleó es el software SPSS V.29. Es una aplicación de análisis estadísticos de datos, donde se podrá verificar la validación y confiabilidad de la aplicación del instrumento. Para el análisis de la información, se hizo la estadística descriptiva que fue reportada en tablas y figuras. En cuanto a la contrastación de las hipótesis se consideró como estadístico de prueba el coeficiente de Rho de Spearman.

Haciendo referencia a los atributos éticos, la investigación fue desarrollada con la debida honestidad y objetividad recíproca, ya que se informó a los encuestados el objetivo de su intervención en la investigación y de la protección de su identidad. Además, se tomó un comportamiento de manera responsable, mostrando compromiso y respeto hacia los encuestados ya que no fueron inducidos ni manipulados a la hora de responder los ítems.

Niño (2011) indica que el investigador debe ser claro en cuanto a la temática por tratar y uso o finalidad de la participación de los encuestados en cuanto a la información que ellos brindan, por lo que propone cuatro aportes a considerar: la Confidencialidad, para saber qué tanta información puede publicar; Anonimato, respetar la decisión del encuestado en divulgar o no sus datos personales; Legalidad, seguir los conductos regulares o contar con los permisos y respetar la propiedad intelectual, cuando sea necesario; Profesionalismo, la actitud y conducta del investigador debe acoplarse a las exigencias y normas profesionales, de acuerdo al ámbito donde se desarrolla la investigación.

Como se mencionó líneas arriba, no se fabricó intencionalmente, ni se cambió, ni se alteró a las variables, por lo que se ratifica la autenticidad de la obtención de los datos e información recolectada. La tesis está estructurada de acuerdo a las normas APA y las Normas de Ética de la Universidad César Vallejo (Res. N° 470-2022/UCV) cuyo objetivo es promover la honradez y probidad científica de las investigaciones desarrolladas en el ámbito de la U.C.V.

III. RESULTADOS

En la Tabla 1 se detalla el análisis de la descripción de la Variable Dirección Administrativa.

Tabla 1.

Niveles para la variable Dirección de Administración.

	N	%
Malo		33%
Regular		20%
Bueno		47%

Fuente: Reporte del SPSS V29 para el estudio

Esta primera variable presenta una categoría buena con el 47%, y la posición regular con 20% y en la categoría malo presenta un 33 %. Entonces, se puede apreciar una diferencia sustantiva entre el porcentaje de funcionarios que perciben una dirección administrativa como buena, respecto a los que la perciben como regular.

Tabla 2.

Niveles para las dimensiones de la variable Dirección de Administración.

	Función estratégica y operativa de la dirección		Motivación		Liderazgo		Comunicación		Negociación y resolución de conflictos	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo		27%		33%		40%		33%		27%
Regular		33%		20%		13%		27%		40%
Bueno		40%		47%		47%		40%		33%

Fuente: Reporte del SPSS V29 para el estudio

La dimensión Función Estratégica-Operativa de la Dirección muestra un 27% para la categoría malo, 33% para la categoría regular y 40% para la categoría bueno; La dimensión Motivación presenta la categoría malo del 33% y en la categoría regular 20% y por último en la categoría bueno un 47%; La dimensión Liderazgo tiene una categoría malo de 40%, en la categoría regular 13% y por último en la categoría bueno un 47%; La dimensión Comunicación indica un 33% para la categoría malo, un 27% para la categoría regular, y un 40% para la categoría bueno; La dimensión Negociación y Resolución de Conflictos apunta a la categoría malo con el 27%, a la categoría regular con el 40%, y a la categoría bueno con el 30%.

De los datos obtenidos se observa que, en cuanto a la función estratégica-operativa de la dirección, los funcionarios lo perciben como un elemento bueno, sin embargo, una menor población lo percibe como un elemento malo. En cuanto a la motivación, liderazgo y comunicación, también es percibida por los actores públicos como bueno, pero, a pesar que estos factores incentivan a los colaboradores, hay un grupo que lo percibe como malo. Por su parte, en la negociación y resolución de conflictos se puede apreciar una leve diferencia entre el porcentaje de funcionarios que la perciben como regular, respecto a los que la perciben como buena.

Tabla 3.

Niveles para la variable Cultura Organizacional.

	N	%
Malo		20%
Regular		40%
Bueno		40%

Fuente: Reporte del SPSS V29 para el estudio

Podemos observar que la variable Cultura Organizacional muestra una posición mala del 20%, una posición regular del 40% y en una posición bueno presenta un 40%. Esta gráfica nos indica que, entre el porcentaje regular y bueno, los funcionarios las colocan en el mismo porcentaje de nivel, y un menor grupo de encuestados lo perciben como malo.

Tabla 4.*Niveles para las dimensiones de la variable Cultura Organizacional.*

	Regularidad de los comportamientos observados		Normas y reglas		Valores dominantes		Filosofía		Clima Organizacional	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo		13%		13%		27%		7%		13%
Regular		27%		13%		40%		30%		47%
Bueno		60%		73%		33%		60%		40%

Fuente: Reporte del SPSS V29 para el estudio

La dimensión Regularidad de los Comportamientos Observados muestra un 13% para una posición malo, 27% en una posición regular y 60% en una posición bueno; La dimensión Normas y Reglas presenta una posición malo del 13% y en una posición regular 13% y por último en una posición bueno un 73%; La dimensión Valores Dominantes tiene una posición malo de 27%, en una posición regular 40% y por último en una posición bueno un 33%; La dimensión Filosofía indica un 7% para una posición malo, un 33% para una posición regular y un 60% para una posición bueno; La dimensión Clima Organizacional apunta una posición malo con el 13%, una posición regular con el 47% y una posición bueno con el 40%.

De acuerdo al gráfico, la percepción de los elementos: regularidad de los comportamientos observados, las normas y reglas y filosofía es buena para la mayoría de los encuestados, en tal sentido se puede asumir que estos elementos son considerados importantes para la cultura organizacional. De otro lado, los elementos: valores dominantes y clima organizacional tienen una aceptación regular por parte de los funcionarios públicos.

Hipótesis General:

Hi: Existe una relación entre la dirección Administrativa y Cultura Organizacional según los funcionarios de la municipalidad de Lima.

Ho: No existe una relación entre la dirección Administrativa y Cultura Organizacional según los funcionarios de la municipalidad de Lima.

Tabla 5.

Correlación de variables dirección administrativa y cultura organizacional

Variables	N	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Dirección Administrativa y Cultura Organizacional	60	0,876	0,000

Según la tabla 5, se observa que las variables tienen una correlación de 0,876 esto significa que las variables tienen una correlación positiva alta, y la posición de la significancia o "p" valor es menor que 0,05 ($0,00 < \alpha$), en conclusión, se reconoce la hipótesis alterna por lo cual existe una relación entre las variables dirección administrativa y cultura organizacional.

Hipótesis Específica 1:

Hi: Existe una relación entre la dimensión función estratégica y función operativa con la Cultura Organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Ho: No existe una relación entre la función estratégica y función operativa con la Cultura Organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Tabla 6

Correlación de la función estratégica y función operativa con la variable cultura organizacional

Variables	N	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Dimensión función estratégica y función operativa con la cultura organizacional	60	0,694	0,000

Según la tabla 6, se observa que la dimensión y la variable tienen una correlación de 0,694 esto significa que tienen una correlación positiva moderada, y la posición de la significancia o "p" valor es menor que 0,05 ($0,00 < \alpha$), en conclusión, se acepta la hipótesis alterna por lo cual existe una relación entre las variables dimensión función estratégica y función operativa con la cultura organizativa.

Hipótesis Específica 2:

Hi: Existe una relación entre la dimensión motivación y cultura organizacional según los funcionarios de una Municipalidad de Lima.

Ho: No existe una relación entre la dimensión motivación y cultura organizacional según los funcionarios de una Municipalidad de Lima.

Tabla 7

Correlación de motivación con la variable cultura organizacional

Variables	N	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Dimensión motivación y cultura organizacional	60	0,876	0,000

Según la tabla 7, se observa que la dimensión y la variable tienen una correlación de 0,876 esto significa que tienen una correlación positiva alta, además el nivel de significancia o “p” valor es menor que 0,05 ($0,00 < \alpha$), en conclusión, se acepta la hipótesis alterna por lo cual existe una relación entre las variables dimensión motivación y Cultura Organizacional.

Hipótesis Específica 3:

Hi: Existe una relación entre la dimensión liderazgo y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Ho: No existe una relación entre la dimensión liderazgo y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Tabla 8

Correlación de liderazgo con cultura organizacional

Variables	N	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Dimensión liderazgo y cultura organizacional	60	0,859	0,000

Según la tabla 8, se observa que la dimensión y la variable tienen una correlación de 0,859 esto significa que tienen una correlación positiva alta, además la posición de significancia o “p” valor es menor que 0,05 ($0,00 < \alpha$), en conclusión, se acepta la hipótesis alterna por lo cual existe una relación entre las variables dimensión liderazgo y cultura organizacional.

Hipótesis Específica 4:

Hi: Existe una relación entre la dimensión comunicación y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Ho: No existe una relación entre la dimensión comunicación y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Tabla 9*Correlación de comunicación con cultura organizacional*

Variables	N	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Dimensión comunicación y cultura organizacional	60	0,936	0,000

Según la tabla 9, se observa que la dimensión y la variable tienen una correlación de 0,936 esto significa que tienen una correlación positiva muy alta, además el nivel de significancia o "p" valor es menor que 0,05 ($0,00 < \alpha$), en conclusión, se acepta la hipótesis alterna por lo cual existe una relación entre las variables dimensión comunicación y Cultura Organizacional.

Hipótesis Específicos 5:

Hi: Existe una relación entre la dimensión negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Ho: No existe una relación entre la dimensión negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional es significativa según los funcionarios de una municipalidad de Lima.

Tabla 10*Correlación de negociación y resolución de conflictos con cultura organizacional*

Variables	N	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Dimensión negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional	60	0,810	0,000

Según la tabla 10, se observa que la dimensión y la variable tienen una correlación de 0,810 esto significa que tienen una correlación positiva alta, además el nivel de significancia o "p" valor es menor que 0,05 ($0,00 < \alpha$), en conclusión, se acepta la hipótesis alterna por lo cual existe una relación entre las variables dimensión negociación y resolución de conflictos con la cultura organizacional.

IV. DISCUSIÓN

En el trabajo de investigación de Rivera y Jiménez (2022) confirman que la cultura organizacional y gestión administrativa tienen significativamente una relación positivamente considerable, por lo que determinaron que, cuando la cultura organizacional es fuerte, la calidad del servicio también lo es.

Este resultado se asemeja al objetivo general de esta investigación donde las variables dirección administrativa y cultura organizacional tienen una relación con una significancia de correlación positiva alta. Al respecto, se afirma que la dirección al mejorar sus objetivos en relación a la cultura organizacional, se crean buenas expectativas para las metas que los actores públicos deben lograr.

Como literatura citaremos a Marcó et al. (2018) quienes argumentan que la cultura en la organización no es en sí una táctica para la empresa, sino una influencia para las decisiones de la Dirección, sin embargo, el mismo autor indica que la cultura se podría usar como una estrategia, en tanto se pueda emplear para establecer un pensamiento y un saber, las que deben tener sinergia con la finalidad de la organización. Esta maniobra se hace efecto durante los diferentes procesos administrativos, por ejemplo, tenemos la selección del recurso humano, el sistema de premiación, hasta el liderazgo, etc. Por tal motivo, la cultura se le puede apreciar como una manera de coordinar, controlar hasta influir en las conductas de los equipos de trabajo y empleados que conforman la entidad.

Estos hallazgos tienen relevancia con la Ley 27815 (L.C.E.F.P.) en cuanto al Cap. II, Art. 6.1 donde se describe que la eficiencia del servidor público es brindar calidad en cada una de sus funciones, entonces, si tienen pleno conocimiento de la cultura de la organización, sus funciones, objetivos y metas de su área podrán alcanzar y cumplir sus funciones a cabalidad.

Para el primer objetivo específico, Lévano (2022) refiere que la planificación estratégica debe contener un conjunto de valores para incidir en las funciones de los servidores públicos, asimismo, no ha considerado los valores como parte del proceso de formulación estratégica, como consecuencia, la gestión institucional se puede ver afectada, siguiendo en la línea de función estratégica y operativa, hace mención que el liderazgo estratégico es relevante a la innovación como factor clave de un líder.

A diferencia de la posición de Lévano, el análisis del elemento función estratégica y operativa, según los funcionarios, sí existe una relación entre el elemento función estratégica y función operativa con la cultura organizativa. Entonces, se argumenta que las intervenciones estratégicas y operativas permiten una cultura organizacional sólida y positiva y facilita el diseño de estrategias y mejora significativamente la productividad y el éxito en una organización.

En esta discusión sobre el primer objetivo específico tomaremos como referencia el texto de Marcó et al. (2018), asumen que la Dirección contiene una intervención estratégica que es la que concibe la visión de todos los elementos que conforman la empresa y que intenta que perdure en el transcurrir de los tiempos; la otra intervención es la operativa, que se afianza en las diferentes actividades que realizan los empleados detectando sus habilidades, las que deberán ser beneficio para la organización.

En este punto, podemos argumentar que tanto Lévano como Marcó comparten el mismo fin del empleo de la función estratégica y función operativa.

Basándonos en el Art. 6.7 de la Ley N° 27815 (L.C.E.F.P.) Se puede inferir que una estrategia bien diseñada debe considerar la cultura organizacional, el entorno, la competencia y las necesidades del ciudadano, alineando así las funciones de los servidores públicos en cuanto a la calidad de su atención, de tal manera que aporten valor a la organización estatal.

Analizando el segundo objetivo sobre la motivación y la cultura organizacional, Diaz (2023) refiere que son elementos relevantes, a pesar que obtuvo como resultado de la encuesta un 50% por parte de los participantes. El autor concluye que existe una relación regularmente aceptable entre estos dos elementos. Por mi parte, habiendo obtenido como resultado un 0,876 los participantes reconocen que, dependiendo de la motivación, el servidor público cubre las expectativas de sus funciones.

Para Chiavenato (2019), la motivación se realiza de forma cíclica iniciando por la necesidad que impulsa un comportamiento, si esta actitud mejora una actividad en proceso, el resultado sería productivo, es en este espacio donde la cultura organizativa direccionaría el proceso, una vez terminado, buscaría o en su defecto

crearía otra necesidad. Es aquí donde coincido con este autor, al indicar que el actor público cubre sus funciones de acuerdo a la motivación que tenga o que se le genere. De acuerdo a estos hallazgos se considera su importancia en el marco del desarrollo de actividades de las organizaciones del Estado. En este contexto los gobiernos locales prestan una mejor atención a su cultura organizacional cumpliendo así su rol, como lo señala la Ley N°27972 (L.O.M.), donde señala que el servidor público actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades pertinentes.

Para el análisis de la discusión del tercer objetivo que trata sobre, si hay relevancia entre liderazgo y cultura organizacional, Aurazo, D. (2020) refiere en su estudio que, si existe un impacto de gran significancia del liderazgo en la cultura organizacional, puesto que habilita establecer una visión que se comparta y establezca valores que requiere la entidad en sus funcionarios y empleados. Esto quiere decir que, el personal tendrá en claro las actividades y responsabilidades que debe desempeñar, así como las retribuciones que pueden lograr, lo que permitirá un mejor desempeño.

En comparación con este trabajo y de acuerdo a los resultados obtenidos, los actores públicos entienden que todo el conjunto de habilidades y modelos de liderazgo tendrá un excelente resultado si es aplicado de manera mesurada y objetiva, por lo que es esencial que se entienda la sinergia y dinámica que existe entre estos dos elementos. Como lo indica el Código de Ética y Conducta–MIDIS (2021), el liderazgo debe ser empático, reconocer el desempeño de los trabajadores y fortalecer las labores que realizan, lo que se demuestra en la confianza entre funcionarios y empleados.

Marcó et. al. (2018) consideran que el liderazgo es la habilidad de ejercer, incitar -en el buen sentido de la palabra- en las personas a determinar y lograr sus objetivos sobre los demás de forma tal que se alcancen los objetivos deseados. Está relacionado con la motivación de las personas, pero también con su capacitación y con el empoderamiento. Por su parte Riquelme et al. (2020) al analizar la capacidad de liderar aduce que, a parte del líder y de sus trabajadores es necesario considerar el mismo proceso que pertenece o se encuentra en un sistema y que ésta condiciona

tanto la eficacia como la eficiencia al medir los resultados de los objetivos determinados. En ambos casos, si los empleados no sienten esa sinergia con la organización, es decir, no se sienten parte de ella, sino una pertenencia a ella, podrán llegar a sus objetivos, pero de una manera insatisfecha, de ahí la importancia de la cultura organizativa ejercida y adiestrada en ellos.

Para el estudio y discusión del penúltimo objetivo, cito a Mestanza y Ubillus (2019) quienes hacen mención que gran parte de los encuestados no sienten satisfacción en sus labores, no encuentran o no perciben que haya oportunidad de desarrollo profesional ni motivación para el desempeño de sus funciones, y esto - argumentan- por una nula o poca comunicación. De otro lado, indican que el procedimiento de la comunicación lo están dirigiendo para lograr una estabilidad con el fin de lograr sus objetivos, ya que con ello pueden alcanzar y mantener una cultura que socialice a sus empleados.

Al contrastar el resultado de estos autores y de acuerdo a los datos obtenidos de los encuestados se argumenta que, en el gobierno local, los empleados perciben una comunicación positiva y muy alta, por lo que en este objetivo nuestros puntos de opinión difieren por los resultados obtenidos, es decir, los actores públicos tienen un buen manejo de los elementos que implica tener una buena comunicación y por ende toda información y actividades referente a la cultura organizativa es recibida por toda la estructura de la organización.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación, Marcó et al. (2018) señalan que la comunicación como sistema tiene un efecto eficaz, en cuanto a la información que transmite de una forma oportuna, en este punto la Dirección necesita poner atención tanto a los canales formales como informales, interno como externos, de aquí la importancia de considerar a la cultura organizativa como táctica para establecer una comunicación acorde con el ambiente en que se labora, por lo que, de acuerdo a mi opinión descrito en el párrafo anterior, coincido con este autor, ya que nuestro propósito en este objetivo es mejorar las relaciones interpersonales internas y externas en beneficio del usuario interno y externo con miras al cumplimiento y desarrollo de las tácticas directivas por medio de la cultura organizativa.

De estos hallazgos se hace referencia al Código de Ética y Conducta– MIDIS (2021) en cuanto a la comunicación, ésta se debe mantener e interactuar con respecto, tanto de manera interna como externa con empatía y objetividad. Asimismo, desarrollarla de forma asertiva y solidarias en todas las jerarquías del gobierno local. De igual forma, la Ley 27815 (C.E.F.P.) en su Art. 6.6 refiriéndose a la veracidad, debe haber una comunicación auténtica con todos los integrantes de la misma entidad y con los ciudadanos.

Haciendo un contraste con el objetivo cinco sobre el análisis de la dimensión negociación y resolución de conflictos, los resultados son similares a Crispin (2020) quien abordó la dimensión solución de problemas y creatividad, relacionada a la cultura organizacional. Este autor, determinó que si se permite a los trabajadores dar sus opiniones e ideas sobre aspectos de viable solución a las dificultades que se presenten. Al respecto, esta autora determinó la importancia que tiene la negociación entre los empleados y funcionarios del municipio, basándose en el resultado de correlación de 0,810 lo que significa que tienen una correlación positiva alta, por lo que, los conflictos se pueden solucionar por ambas partes desde un enfoque que se base en intereses comunes. Como se pudo observar, las dos autoras llegaron a determinar el objetivo específico.

Para Chiavenato, I. (2009), el conflicto induce consecuencias positivas y constructivas, como también negativas y destructivas y la negociación -indica- que es un proceso que se ejerce entre dos o más intermediarios cambiando todo tipo de valores. Asimismo, aduce que en este proceso intervienen elementos como planear, preparar, definir normas, lineamientos para llegar a solucionar el conflicto, con lo que se está de acuerdo, pero, además al indicar preparación, lineamientos, planeación, etc., nos estamos refiriendo a características de la empresa, el cómo desarrollar el proceso del conflicto y negociación se requiere de habilidades, las que se deben vincular en una cultura organizativa por su relación de ser positiva alta.

En relación a los hallazgos obtenidos, en el Código de Ética y Conducta del MIDIS (2021) indica que el servidor público debe respetar y valorar las diferencias de opinión, brindando y escuchando los puntos de vista de manera constructiva.

V. CONCLUSIONES

Primera. Se demostró la relevancia que tienen la relación dirección administrativa y cultura organizacional, en tal sentido, se concluye que la cultura organizativa favorece a generar que el servidor público se identifique con la entidad.

Segunda. Se concluyó que la función estratégica y operativa tuvieron mejor diseño en relación a la cultura organizacional, ya que los servidores públicos demostraron mejor actitud al realizar sus funciones en cuanto al servicio interno y externo.

Tercera. Se concluyó que, con la elaboración de tácticas de motivación se verificó las acciones y actividades que impulsan a los actores públicos a la superación profesional, de tal forma que se logró que ellos se identifiquen con la entidad.

Cuarto. Del análisis se logró determinar que los actores públicos asimilaron la importancia del liderazgo en la cultura organizacional, es decir, con el liderazgo aportaron y promocionaron la consolidación de la cultura en la entidad, además se influyó en ellos puesto que brindaron otros tipos de aporte en beneficio de la organización.

Quinta. Se concluyó que, con una buena comunicación entorno a la cultura organizacional, los actores públicos mejoraron las relaciones interpersonales (laborales) lo que generó confianza, eliminándose las barreras que existía.

Sexta. Los funcionarios públicos lograron negociar y manejar los conflictos en la organización, minimizaron el impacto negativo que se tenía con algunos otros actores públicos, consiguieron acuerdos que benefició a ambas partes, por lo que mejoró las relaciones laborales.

VI. RECOMENDACIONES

Primera. Es necesario que el alcalde defina los valores y principios de la organización gubernamental a fin de desarrollar la identidad entre sus trabajadores y pertenencia, a juicio de Chiavenato (2019) refiere que la cultura de organizativa es un sistema que incluye una serie de elementos como las creencias, costumbres, perspectivas, ética, etc. las que debe ser actualizadas progresivamente. Asimismo, el MVCS (2024) en su plan anual de clima y cultura organizacional refieren que este elemento se elabora con el fin de estimular a los actores públicos a identificarse con los objetivos estratégicos, los valores, etc. de la gestión de cultura en la organización.

Segunda. Es recomendable que el alcalde implemente la función estratégica y operativa en el gobierno local, ya que sería una guía para alcanzar las metas y objetivos de la institución ya que este elemento determinará la distribución de los recursos tanto financiero como humano, además de estar relacionada de manera positiva moderada con la cultura organizativa. Marcó et al. (2018) refiere que la F.E.F.O. son pilares de la dirección porque aquí se formulan los objetivos estratégicos, mientras que la función estratégica busca que la empresa se mantenga en el tiempo; la función operativa se enfoca en generar un ambiente donde el trabajador contribuya a la concreción de los objetivos establecidos. Al respecto, la Ley 27815 (C.E.F.P.) en su Art. 6.6 hace referencia al uso adecuado de los bienes estatales, es decir, que el actor público tiene la obligación de proteger y conservar y distribuir de forma racional todo bien y recurso que se le otorgue para el desempeño de sus funciones y evitar aprovecharlas de manera injusta.

Tercera. Es recomendable que el alcalde reconozca y premie a los empleados que demuestran buen desempeño laboral, lo que sería una motivación para el crecimiento e influencia para los demás empleados y por ende obtener mejores resultados económicos. Reyes & Salgado (2021) indican que es satisfactorio resolver asuntos con un interés definido en el entorno laboral, asimismo, si la finalidad de la organización es mejorar de manera estratégica su cultura, entonces deberá conocer a todos y a cada uno de sus colaboradores e identificar qué factores de motivación valoran. La Ley 27815 (C.E.F.P.) en su Art. 6.3 refiriéndose a la eficiencia, establece

que con la capacitación los servidores públicos brindarán un servicio de calidad en las funciones que se les asignen.

Cuarta. Habiendo obtenido un nivel positivo alto entre el liderazgo y la cultura organizativa, se recomienda al alcalde que el liderazgo en la entidad estatal debe aplicarse de acuerdo a las expectativas y nuevas tendencias de esta herramienta, el líder debe generar una confianza recíproca en sus grupos de trabajo, debe fomentar transparencia y favorecer la innovación que puedan brindar los colaboradores. El liderazgo para Riquelme et al. (2020) es una herramienta que colabora con la resolución de problemas y al aplicarlas, ésta se solucionan de forma eficiente. Para ello del actor público debe ser una persona idónea para el cargo, al respecto, la Ley 27815 (C.E.F.P.) en su Art. 6.3 habla de idoneidad del funcionario público, quien - indica- debe tener la capacidad tanto técnica como moral y legal, que son condiciones esenciales para el desempeño de la función pública, además de contar con una formación sólida y estar en constante capacitación.

Quinta. Se recomienda al alcalde que promueva la comunicación abierta entre funcionarios y empleados, fomentando el trabajo en equipo lo que permitiría que los actores se identifiquen con la organización, generando así un compromiso laboral en ellos. Al respecto, Villacorta et al. (2023) explican que la comunicación es una cadena sinérgica entre los mismos actores públicos, ya que es una categoría que permite la interacción entre ellos de manera recíproca. Por su parte el Código de Ética y Conducta del MIDIS (2021) asumen una posición en que la comunicación debe mantenerse con respeto entre los equipos de trabajo y con la ciudadanía, evitando comentarios negativos que generan conflictos.

Sexta. Es recomendable que el alcalde dirija una gestión pública acertada con el fin de identificar los problemas y conflictos que se generan en el entorno a un gobierno local, deben tener el conocimiento y herramientas para la negociación y resolución de conflictos, siendo una administración pública, los problemas vienen de la misma organización, de la situación o ambiente político y de la ciudadanía. Marcó et al. (2018) explican que los conflictos pueden resolverse negociando en base a los intereses requiriendo un cambio exhaustivo en la cultura y que solo se pueden llegar a concretar con el buen desarrollo y aplicación de habilidades como la motivación,

liderazgo y comunicación. La Ley 27815 (C.E.F.P.) en su Art. 7.1 explica sobre la neutralidad, en este sentido, el actor público, ante un conflicto, debe ser una persona imparcial política, económica y socialmente, sus decisiones deben ser justas y objetivas, independientemente quienes sean los actores del conflicto.

Referencias

- Alba, D. & Grandez, M. (2018). Cultura Organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios. Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2cd0f552-d491-43bb-8f9b-c87fc6f09915>
- Albdareen, R. (2020). *The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process*. International Journal of Asian Social Science, (pp. 193-206).
- Arifin, H., J., S., Puteh, A., & Qamariusd, I. (2019). The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 105-129. https://www.researchgate.net/publication/341089357The_Role_of_Organizational_Culture_in_the_Relationship_of_Personality_and_Organization_Commitment_on_Employee_Performance
- Aurazo, D. (2020). Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2978/1/TM_AurazoChuqueDavida.pdf
- Balcázar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de servicios analíticos generales S.A.C. Aplicando el Modelo de Denison. https://eventosindustrial.unmsm.edu.pe/upg_old/archivos/TESIS2018/MAESTRIA/tesis6.pdf
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. 3ra. Edición. Pearson. Colombia.
- Bianchi, G. (2021). Organizational Learning for Environmental Sustainability: Internalizing Lifecycle Management. *Organization & Environment*, 1(1), 1-27. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026621998744>

- Carrasco, S. (2012). Metodología de Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-06-2018-0215/full/html>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. 2da Edición.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones; Décima edición. McGraw-Hill.
- Crispin, J. (2022). La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores Mibanco en Leoncio Prado. <https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f35f078d-627c-4077-9c38-8a88af8744bb/content>
- Díaz, F., & Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000500002
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400005
- Díaz, M. (2023). Cultura organizacional y la motivación laboral en la municipalidad distrital de Río Grande. Ica. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33727/Diaz%20Alayo%20Milton%20Jhon.pdf?sequence=12&isAllowed=y>

- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39394>
- Escareño, B. (2021). Evaluación de cultura organizacional orientada a los resultados en el proceso administrativo. México. <https://repositorio.institucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/0bd45bdd-2509-4d57-bd0f-4e7180752559/content>
- Fernández, E. & Pino, L. (2005). Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318830003.pdf>
- Fuentes, C. (2023). Problemas de gestión: 25 municipios de Lima aún no invierten ni la mitad de su presupuesto en obras. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/problemas-de-gestion-25-municipios-de-lima-aun-no-invierten-ni-la-mitad-de-su-presupuesto-en-obras>
- Guerrero, R., Jauregui, J. (2022). Propuesta de un Plan de Cultura Organizacional Basado en Valores que Permita en Efectivo Proceso de Transformación Digital en una Entidad del Estado. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3485/Guerrero%2C%20Rosa_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Harinoto, A., Anwar, S., & Bogetriatmant, B. (2018). Organizational culture and work commitment mediate the Islamic work ethos on employee performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-8. <https://www.abacademies.org/articles/Organizational-culture-and-workcommitment-mediate-the-islamic-work-ethos-1939-6104-17-5-269.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación Científica. Edit. McGraw Hill. 6ta. Edición.
- Huamanchumo, H. y Rodríguez, J. (2015). Metodología de la Investigación Científica. Editorial Summit. Lima, pp. 19.

- Lantara, A. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letter*, 9(1), 1243–1256. <http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl2019105.pdf>
- Leal, M. (2023). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias administrativas*, (21), 1-15. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382023000100008
- Lévano, M. (2022). La gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME. https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8284/UNFV_FA_Levano_Salvador_Miguel_Enrique_Titulo_profesional_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública. (2002, 12 de agosto). Congreso de la Republica. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/828190-27815>
- Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades. (2003, 6 de mayo). Congreso de la Republica. <https://www.gob.pe/institucion/munivillaelsalvador/normas-legales/4886882-27972-ley-organica-de-municipalidades>
- Marcó, F., Loguzzo, H. & Fedi. J. (2018). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. Editorial UNAJ – Argentina.
- Méndez, C. (2023). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad del Rosario, Colombia. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>
- Mestanza, R. y Ubillus, M. (2019). Comunicación interna y su relación con la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia. Chiclayo. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2220/1/TL_MestanzaAhumadaRocio_UbillusCarbonelMaria.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2021). Código de Ética y Conducta del MIDIS. Resolución Ministerial N° 215-2020-MIDIS. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2617653/C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica%20y%20Conducta.pdf.pdf?v=1639671908>

Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento (2024). Plan anual de cultura y clima organizacional. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6252127/5502762-plan-de-clima-y-cultura-2024.pdf?v=1714138424>

Morales, M. y Salazar, G. (2023). Cultura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la unidad educativa fiscal “quince de octubre” del Cantón Jipijapa. Ecuador. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5669/1/MORALES%20PIBAQUE%20MICHAEL%20KEVIN.pdf>

Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación. Diseño y ejecución. Ediciones de la U. Colombia. <file:///C:/Users/Inpos-asi01/Downloads/METODOLOGIA%20DE%20LAINVESTIGACION%20NI%C3%91O%20ROJAS.pdf>

Orihuela, M., Menacho, I., Mauricio, R. & Camarena, J. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. La Paz. <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sciarttext &pid=S2616-79642021000300863>

Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *SCIELO Artículo de Investigación*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100005

Reyes, A. & Salgado, J. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000600030&lang=es

- Riquelme, J., Pedraja, L., Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135
- Rivera, J. y Jiménez, W. (2022). Cultura organizacional y gestión administrativa en Los trabajadores de la empresa Aban Import & Export S.A. – Lima, 2022. <https://repositorio.uma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12970/1147/TESIS%20JIMENEZ-RIVERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, C. (2022). Capítulo Peruano de Proética: Caso Piura. Un 50% de la población en Piura considera que la corrupción seguirá aumentando en los próximos 5 años. <https://www.proetica.org.pe/noticias/un-50-de-la-poblacion-en-piura-considera-que-la-corrupcion-seguira-aumentando-en-los-proximos-5-anos-segun-la-encuesta-proetica-2022/>
- Santillán, N., Venegas, P., Espinoza, Y., Pahuacho, K., & Siuce, G. (2020). Current and desired organizational culture of the financial system of the province of Huancayo,. *Management Science Letters*, 10(1), 2721–2728. http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_134.pdf
- Sepahvand, R. (2019). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468. https://journal.ut.ac.ir/article/77898_cc4bddd9347ad4df4964a04c20bedace.pdf
- Soomro, B., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3)266-282.
- Terrones, A., Recalde, A., Rojas, V. & Morales, P. (2023). La práctica de la ética y el derecho laboral de los trabajadores. <https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2542-33712023000200069>

- Vargas, J. (2021). Gestión administrativa y toma de decisiones en el programa nacional plataformas de acción para la inclusión social, Cercado De Lima – 2021. [https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1619/Vargas%20Alc%C3%A1ntara%2C%20Jason%20Luis.pdf?sequence=1&isAllo wed=y](https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1619/Vargas%20Alc%C3%A1ntara%2C%20Jason%20Luis.pdf?sequence=1&isAllo%20wed=y)
- Vásquez, W., Mairena, M. & Rivera, A. (2019) Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la Empresa Hard Bar, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2018. Managua. <https://repositoriosiidca.csuca.org/Author/Home?author=Rivera+Zeled%C3%B3n%2C+Ana+Katherine>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Ángel, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. & Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *SCIELO Artículo de Investigación*. <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sciarttext&pid=S012143812020000100052#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20es%20un,Ch%C3%A1vez%2DHern%C3%A1ndez%2C%202020>.
- Villacorta, Colina, Pantigoso, Valverde (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *SCIELO Artículo de Investigación*. Santa Ana de Coro. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000200032
- Villegas, M. (2023, febrero 23). Los alcaldes y sus redes de corrupción. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/como-combatir-la-corrupcion-los-alcaldes-y-sus-redes-de-corrupcion-por-maria-cecilia-villegas-sector-privado-noticia/>

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables o tabla de categorización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Dirección Administrativa	Según Marcó, et. al. (2018). La dirección se ubica como uno de los factores clave para la realización de los objetivos estratégicos y el desempeño cotidiano de la organización. Entre estos dos puntos, existirá siempre una brecha, que funciona como el factor movilizador de los recursos organizacionales para el logro de sus resultados.	La Dirección Administrativa es un conjunto de actividades que el funcionario debe desempeñar, así como la supervisión y apoyo a sus colaboradores para obtener sus niveles máximos de productividad en pro de alcanzar los objetivos de la organización empleando estrategias para el uso eficiente de los recursos.	Función estratégica y función operativa de la dirección	Intervenciones estratégicas Intervenciones operativas
			La motivación	Teorías sobre la motivación Teoría de las expectativas Teoría de la equidad
			El liderazgo	Fuentes de poder Habilidades de liderazgo Modelos de liderazgo El modelo situacional
			La comunicación	Elementos de la comunicación Barreras en la comunicación La comunicación formal e informal
			Negociación y resolución de conflictos	Orígenes de los conflictos La negociación Estilos de negociación

Cultura Organizacional	Según Chiavenato (2019) La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización.	La Cultura Organizacional es un consolidado de procesos, valores, normas, costumbres, principios, etc. que comparten los funcionarios y empleados de una organización. Con estos rasgos se llega a crear un código de cultura específico que sea característico de la organización. Asimismo, con la cultura organizacional el empleado se crea un compromiso con la organización, de ahí que podemos validar la productividad de ellos.	Regularidad de los comportamientos observados	Modismo de lenguaje
				Costumbres
				Respeto
				Cortesía
			Normas y Reglas	Disciplina
				Código de Ética
			Valores dominantes	Documentos normativo
				Logro
				Preocupación por los demás
				Honestidad
			Filosofía	Equidad
				Misión
				Visión
			Clima Organizacional	Políticas
				Relaciones interpersonales
				Comunicación
Trabajo en equipo				
Condiciones físicas de trabajo				
Motivación laboral				
Satisfacción laboral				

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

DATOS INFORMATIVOS:

CARGO FUNCIONARIO EMPLEADO SEXO M H
CONDICIÓN N C AÑOS DE SERVICIO

instrucciones. la información que nos proporcionas será solo de conocimiento del investigador por tanto evalúa el cuestionario en tu organización, en forma objetiva y veraz respondiendo las siguientes interrogantes.

- Por favor no deje preguntas sin contestar.
- Marca con un aspa en solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

(1) NUNCA	(2) CASI NUNCA	(3) A VECES	(4) CASI SIEMPRE	(5) SIEMPRE
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

DIMENSIÓN 1: Función estratégica y función operativa de la dirección		Escala de Valoración				
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	La organización genera intervenciones estratégicas					
2	La organización genera intervenciones operativas					
3	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
DIMENSIÓN 2: La motivación		Escala de Valoración				
4	El reconocimiento es una motivación para el trabajador					
5	El trabajador cubre las expectativas en sus funciones					
6	La equidad en el trabajo motiva a los empleados					
7	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
DIMENSIÓN 3: El liderazgo		Escala de Valoración				
8	La comunicación asertiva en todas sus acepciones es el poder del líder					
9	Los funcionarios demuestran sus habilidades de liderazgo					
10	La empresa capacita sobre modelos de liderazgo					
11	El líder detecta la actitud profesional del trabajador					
DIMENSIÓN 4: La comunicación		Escala de Valoración				
12	Las personas de diferentes grupos de esta organización mantienen una comunicación con empatía.					
13	Existe una comunicación horizontal entre las áreas de la empresa.					
14	Fomentamos la comunicación asertiva de nuestra gente con los clientes.					
15	Los jefes mantienen una comunicación formal e informal para mantener un ambiente relajado.					
DIMENSIÓN 5: Negociación y resolución de conflictos		Escala de Valoración				
16	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
17	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
18	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
19	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
20	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE
CULTURA ORGANIZACIONAL**

DATOS INFORMATIVOS:

CARGO SEXO

CONDICIÓN AÑOS DE SERVICIO

INSTRUCCIONES. La información que nos proporcionas será solo de conocimiento del investigador por tanto evalúa el cuestionario en tu organización, en forma objetiva y veraz respondiendo las siguientes interrogantes.

- Por favor no deje preguntas sin contestar.
- Marca con un aspa en solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

(1) NUNCA	(2) CASI NUNCA	(3) A VECES	(4) CASI SIEMPRE	(5) SIEMPRE
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

DIMENSIÓN 1: Regularidad de los comportamientos observados		Escala de Valoración				
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	En el trabajo usan un lenguaje cortés entre trabajadores					
2	La empresa respeta los días festivos otorgándole un feriado y/o gratificaciones					
3	Existe respeto entre los compañeros					
4	Existe un trato amable entre los compañeros de trabajo					
5	Los colaboradores cumplen las ordenes, tareas que se les asignan					
DIMENSIÓN 2: Normas y Reglas		Escala de Valoración				
6	Aplican los valores éticos en su área de trabajo					
7	Se conoce los documentos normativos de la empresa					
DIMENSIÓN 3: Valores dominantes		Escala de Valoración				
8	Los colaboradores desarrollan plenamente sus habilidades					
9	Entre los compañeros de trabajo se alientan y se ayudan en las tareas difíciles					
10	Entre los compañeros de trabajo existe solidaridad para el desarrollo de sus obligaciones					
11	Las acciones que realiza dentro de la empresa <u>considera</u> que son equitativas					
DIMENSIÓN 4: Filosofía		Escala de Valoración				
12	Considera que los colaboradores se muestran identificados con la misión de la empresa					
13	Los colaboradores se sienten comprometidos con la visión de la empresa					
14	En su actividad diaria, aplica las políticas de la empresa					
DIMENSIÓN 5: Clima Organizacional		Escala de Valoración				
15	Existe buenas relaciones interpersonales entre los jefes, dueños y colaboradores de la empresa					
16	Considera que la comunicación que existe entre las áreas es la adecuada					
17	Existe el trabajo en equipo en la empresa					
18	Cuenta con las herramientas y materiales necesarias para cumplir con sus funciones					
19	Los jefes de la empresa tienen actitudes motivadoras para con sus colaboradores					
20	Se siente satisfecho en el área donde labora					

Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos.

1er Experto.



FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	ENCUESTA
Objetivo del instrumento	El objetivo del instrumento es medir la variable Dirección Administrativa a través de las siguientes dimensiones: Función estratégica y función operativa de la dirección, la motivación, el liderazgo, la comunicación y negociación y resolución de conflictos y determinar la validez de contenido del mismo.
Nombres y apellidos del experto	Victorio Alfredo <u>Lapoint</u> Montes
Documento de identidad	08566742
Años de experiencia en el área	6 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Nacionalidad	Perú
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente de la Maestría de Gestión Pública
Número telefónico	999 909 665
Firma	
Fecha	10 de junio del 2024



FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

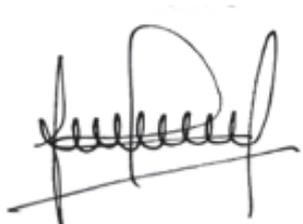
Nombre del instrumento	ENCUESTA
Objetivo del instrumento	El objetivo del instrumento es medir la variable Cultura Organizacional a través de las siguientes dimensiones: Regularidad de los comportamientos observados, normas y reglas, Valores dominantes, filosofía y Clima Organizacional.
Nombres y apellidos del experto	Victorio Alfredo <u>Lapoint</u> Montes
Documento de identidad	08566742
Años de experiencia en el área	6 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Nacionalidad	Perú
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente de la Maestría de Gestión Pública
Número telefónico	999 909 665
Firma	
Fecha	10 de junio del 2024

2da. Experta.



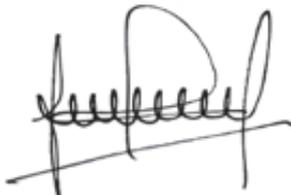
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	ENCUESTA
Objetivo del instrumento	El objetivo del instrumento es medir la variable Dirección Administrativa a través de las siguientes dimensiones: Función estratégica y función operativa de la dirección, la motivación, el liderazgo, la comunicación y negociación y resolución de conflictos y determinar la validez de contenido del mismo.
Nombres y apellidos de la experta	<u>Odoña Beatriz Panche Rodríguez</u>
Documento de identidad	09586832
Años de experiencia en el área	6
Máximo Grado Académico	Doctora <u>Honiris</u>
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Coordinadora de posgrado MGT
Número telefónico	999201622
Firma	
Fecha	10 de junio del 2024



FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	ENCUESTA
Objetivo del instrumento	El objetivo del instrumento es medir la variable Cultura Organizacional a través de las siguientes dimensiones: Regularidad de los comportamientos observados, normas y reglas, Valores dominantes, filosofía y Clima Organizacional.
Nombres y apellidos del experto	<u>Odoña</u> Beatriz Panche Rodríguez
Documento de identidad	09586832
Años de experiencia en el área	6
Máximo Grado Académico	Doctora Honoris Causa
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Coordinadora de posgrado MGTH
Número telefónico	999201622
Firma	
Fecha	10 de junio del 2024

3er. Experto.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	ENCUESTA
Objetivo del instrumento	El objetivo del instrumento es medir la variable Dirección Administrativa a través de las siguientes dimensiones: Función estratégica y función operativa de la dirección, la motivación, el liderazgo, la comunicación y negociación y resolución de conflictos y determinar la validez de contenido del mismo.
Nombres y apellidos del experto	Alante Alruga Cerna.
Documento de identidad	09631761
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Magister Gerencia Operaciones y logística.
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	932 875 337
Firma	
Fecha	10 de junio del 2024



FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	ENCUESTA
Objetivo del instrumento	El objetivo del instrumento es medir la variable Dirección Administrativa a través de las siguientes dimensiones: Función estratégica y función operativa de la dirección, la motivación, el liderazgo, la comunicación y negociación y resolución de conflictos y determinar la validez de contenido del mismo.
Nombres y apellidos del experto	Dante Alaga Cerna
Documento de identidad	09 63 1761
Años de experiencia en el área	15 años.
Máximo Grado Académico	Magister Gerencia de Operaciones y logística
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	932 875 337
Firma	
Fecha	10 de junio del 2024

Anexo 4. Resultados del análisis de consistencia interna

Confiabilidad de la Variable Dirección Administrativa.

➔ Fiabilidad

Escala: Dirección Adm.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	11	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.972	20

Resultado1 Variabe 1.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: Dirección
 - Título
 - Resumen de
 - Estadísticas

➔ **Fiabilidad**

Escala: Dirección Adm.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	11	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.972	20

Confiabilidad de la Variable Cultura Organizacional.

➔ Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

Escala: Cultura Org.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	11	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.952	20

variable 2.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Escala: Cultura Org.
 - Título
 - Resumen de
 - Estadísticas

➔ **Fiabilidad**

[ConjuntoDatos0]

Escala: Cultura Org.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	11	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.952	20

Hipótesis General

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,876**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA (agrupado)	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,876**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Hipótesis Específicas

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Función estratégica - operativa de la dirección (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,694**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Función estratégica - operativa de la dirección (agrupado)	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,694**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	motivación (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,876**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	motivación (agrupado)	N	60	60
		Coeficiente de correlación	,876**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	liderazgo (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 60	,859** 60
	liderazgo (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,859** ,000 60	1,000 .

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

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	comunicación (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 60	,936** 60
	comunicación (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,936** ,000 60	1,000 .

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

Correlaciones

			CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Negociación y resolución de conflictos (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 60	,810** 60
	Negociación y resolución de conflictos (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,810** ,000 60	1,000 .

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