



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
CUSCA, ÁNCASH, 2024**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

**MEJIA LOLI, YULI ROSIO
ORCID:0000-0003-1830-3950**

ASESOR

**LIMO VASQUEZ, MIGUEL ANGEL
ORCID:0000-0002-7575-3571**

**CHIMBOTE-PERÚ
2024**



FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA

PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 0176-061-2024 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **14:40** horas del día **25** de **Junio** del **2024** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, conformado por:

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE Presidente
ESTRADA DIAZ ELIDA ADELIA Miembro
CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS Miembro
Mgtr. LIMO VASQUEZ MIGUEL ANGEL Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024**

Presentada Por :
(1211181036) **MEJIA LOLI YULI ROSIO**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **13**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el TITULO PROFESIONAL de **Licenciada en Administración**.

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE
Presidente

ESTRADA DIAZ ELIDA ADELIA
Miembro

CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS
Miembro

Mgtr. LIMO VASQUEZ MIGUEL ANGEL
Asesor



CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024 Del (de la) estudiante MEJIA LOLI YULI ROSIO, asesorado por LIMO VASQUEZ MIGUEL ANGEL se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 0% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote, 12 de Julio del 2024



Mgtr. Roxana Torres Guzman
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

Dedicatoria

Dedico este proyecto de investigación a DIOS, por haberme brindado la salud que necesito para seguir logrando mis objetivos trazados, por enseñarme que la vida es única y verdadera cuando asumimos nuestros retos y luchamos por alcanzar nuestros sueños y objetivos, por darme la fortaleza de estar siempre a mi lado en los momentos difíciles y permitirme llegar hasta donde estoy.

Agradecimiento

Al Dr. Limo Vasquez, Miguel Angel, por la enseñanza que nos ha brindado en el transcurso de del del último ciclo de estudios y poder culminar nuestros estudios logrando así un objetivo más para nuestra vida. También agradecer a todos mis profesores en conjunto por sus enseñanzas que nos inculcaron para seguir adelante.

Agradecimiento especial a la empresa Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, por todas las facilidades que me brindaron para la elaboración de este proyecto y la confianza depositada en mi persona para la realizar de este trabajo.

Índice General

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice General.....	VI
Lista de Tablas.....	VIII
Lista de Figuras	IX
Resumen	X
Abstract.....	XI
I. Planteamiento del problema.....	1
II. Marco teórico.....	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Bases teóricas	17
2.3 Hipótesis.....	24
III. Metodología.....	25
3.1 Tipo, Nivel y Diseño de Investigación.....	25
3.2 Población.....	26
3.3 Operacionalización de las variables	27
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.5 Método de análisis de datos	29
3.6 Aspectos Éticos	29
IV. Resultados	31
V. Discusión	44
VI. Conclusiones	74
VII. Recomendaciones.....	75
Referencias bibliográficas	76

Anexos	81
Anexo 01. Matriz de Consistencia	81
Anexo 02. Instrumento de recolección de información	82
Anexo 03. Ficha técnica de los instrumentos	84
Anexo 04. Formato de consentimiento informado u otros.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1 Características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024	31
Tabla 2 Características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024	34
Tabla 3 Propuesta de un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024	37

Lista de Figuras

Figura 1 Características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024	33
Figura 2 Características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024	36

Resumen

La investigación planteó como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024; el tipo de investigación fue cuantitativo, nivel descriptivo, de diseño no experimental de corte transversal, se tomó muestra poblacional de 40 trabajadores; para recopilar la información se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de 16 preguntas en escala de Likert, los resultados fueron: El 62.50% mencionan que pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración. El 57.50% mencionan que pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente. El 67.50% consideran que pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento. El 65.00% mencionan que a veces demuestran comunicación asertiva. El 100.00% mencionan que nunca se aplican técnicas de autoevaluación de desempeño. El 100.00% menciona que nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°. Se concluye que es la entidad no se está fortaleciendo las relaciones interpersonales debido a que no se están comunicando los beneficios de las normas de convivencia además existe una contratación deficiente puesto que el encargado del proceso de selección no muestra las capacidades suficientes para evaluar al candidato además nos está mejorando el rendimiento del trabajador ya que no se aplican técnicas o métodos de evaluación por competencias.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral, propuesta de mejora.

Abstract

The general objective of the research was: Establish a proposal to improve the organizational culture to improve the work performance of the staff of the District Municipality of Cusca, Áncash, 2024; The type of research was quantitative, descriptive level, non-experimental cross-sectional design, a population sample of 40 workers was taken; To collect the information, the survey technique was applied and as an instrument a questionnaire of 16 questions on a Likert scale, the results were: 62.50% mentioned that the municipality rarely implements coexistence rules to promote an environment of mutual respect, professionalism and collaboration. 57.50% mention that the municipality rarely applies contracting regulations efficiently. 67.50% consider that the municipality's integration events rarely encourage improved performance. 65.00% mention that they sometimes demonstrate assertive communication. 100.00% mention that performance self-evaluation techniques are never applied. 100.00% mention that the municipality never evaluates its competencies through the 360° evaluation. It is concluded that the entity is not strengthening interpersonal relationships because the benefits of the rules of coexistence are not being communicated, and there is also poor hiring since the person in charge of the selection process does not show sufficient capabilities to evaluate the candidate. The worker's performance is improving since no competency evaluation techniques or methods are applied.

Keywords: Organizational culture, work performance, improvement proposal.

I. Planteamiento del problema

A nivel mundial las empresas no buscan mejorar la cultura organizacional, a través de la creación de la visión, misión, valores, políticas y normas que generen compromiso una mejora significativa en el desempeño del trabajador; este problema sigue ocurriendo a pesar que muchos estudios revelan que la cultura organizacional es una de las bases fundamentales para apoyar a todas aquellas empresas que quieren ser competitivas, ya que a través de la cultura se pueden detectar problemas en los grupos de trabajo y establecer estrategias de mejora; además si los gerentes se preocupa por generar un cambio en la cultura entonces los trabajadores se sentirán más motivados a seguir mejorando en su desempeño es decir en la búsqueda de estrategias para cumplir eficaz y eficientemente con sus actividades; no obstante existe un gran número de empresas (Cuartas, 2023).

En España el error que se comete en la cultura organizacional es la falta de comunicación clara; incluso la transformación más mínima puede ser inquietante para los colaboradores de una empresa, y la falta de una comunicación clara puede exacerbar sus miedos y generar resistencia. Las organizaciones a menudo subestiman la importancia de la comunicación en el manejo del cambio y por ello, no informar sus razones, beneficios y cronograma de manera clara y consistente es uno de los errores más comunes en este tipo de procesos (Villena, 2024).

En México el problema se da en la preparación insuficiente para el cambio, es decir un error común en el manejo del cambio es no realizar una evaluación exhaustiva del estado de la organización antes de iniciar las acciones de transformación, cabe decir que las compañías deben evaluar su preparación para el cambio considerando factores como la cultura, las actitudes de los empleados, así como las metodologías y tecnologías utilizadas para el trabajo. Sin una evaluación integral, las empresas pueden pasar por alto posibles obstáculos y riesgos que lamentablemente pueden generar esfuerzos frustrados y resultados pobres (Rojero, et al., 2023).

En Colombia los gerentes tienden al favoritismo y cargas de trabajo inequitativas: Un ejemplo de esto es cuando un miembro del equipo es capaz de liberar el trabajo solicitado de manera más rápida y eficiente, por lo que inconscientemente el líder encomienda más proyectos a este elemento y, por ende, aumenta su carga de trabajo; por ello es importante hacer una revisión periódica de las responsabilidades y actividades de cada integrante del

equipo para cerciorarse que el trabajo esté distribuido de manera equitativa (Calderón y Jiménez, 2023).

En el Perú los gerentes desestiman la importancia de los empleados, es claro que los empleados son partes interesadas clave en el proceso de cambio de toda empresa, y descuidar su participación es una acción contraproducente que puede traducirse en resistencia y rechazo. Las organizaciones a menudo cometen el error de no involucrar a los empleados en la planificación, toma de decisiones e implementación de iniciativas de cambio y esto hace que este público tan relevante se sienta excluido o desinformado comprometiendo en el proceso, el afianzamiento de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia (Pacheco, 2023).

En la Municipalidad Distrital de Cusca, como principal problema encontramos la falta de una adecuada cultura organizacional, en el que se denota intereses de grupos partidarios, religiosos, étnicos, el individualismo con una alta rotación de personal, por lo que los trabajadores talentosos son reacios de trabajar en la administración pública, la comunicación inadecuada es un síntoma de una mala cultura organizacional, malos estilos de gestión y entorno de trabajo negativo, estos problemas identificados en la municipalidad requieren analizar la cultura organizacional para que se traduzca en saludable, los trabajadores perciban comodidad y contribuya al desempeño laboral cumpliendo de manera eficiente con los objetivos de la municipalidad.

Por todo lo estresado se planteó el siguiente enunciado de problema: ¿Cuál la propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024?. Y como problemas específicos: ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024?, ¿Cuáles son las características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024?, ¿Cuál la propuesta de un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024?

Para resolver el problema se planteó el siguiente objetivo general. Establecer una propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Y como objetivos específicos: Describir las características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Describir las características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Elaborar una propuesta de

un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

La investigación se justifica de manera teórica debido a las debilidades que se manifiestan en la institución, por lo cual fue necesario incurrir en registros teóricos, definiciones básicas y antecedentes de la cultura organizacional y el desempeño organizacional, es por ello el estudio brindó nuevos conocimientos para mejorar el desempeño de las personas, la eficiencia de la organización y la satisfacción los clientes. Tiene una importancia práctica, pues los resultados que se encontrarán durante el desarrollo de la investigación permitirá a la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024, Huaraz, en un principio se conoció la percepción de los colaboradores respecto a la cultura organizacional y como ellos se están desempeñando en sus áreas, y desde esa perspectiva se diseñaron estrategias que ayuden a la potenciación de sus capacidades; en ese sentido los hallazgos permitieron elaborar una propuesta de mejora con la finalidad de que la entidad tome mejores decisiones, de tal manera que se aumente la eficiencia en los trabajadores y a la vez redundará en la mejora de la calidad a la población. Y cuenta con una justificación metodológica, debido a que para el cumplimiento de los objetivos se tomó en cuenta un estudio de tipo cuantitativo, nivel descriptivo; se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, en este sentido la técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento un cuestionario, el cual fue validado por tres expertos, además se estableció el coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach para demostrar que los instrumentos tuvieron un alto grado de consistencia.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

Internacionales

Variable 1: Cultura organizacional

Jiménez (2021) en su tesis de licenciatura de la Universidad Técnica de Ambato. Titulado: *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*; tiene como objetivo determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en el Gad Municipalidad de Ambato; la metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 56 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 8 preguntas, en donde los resultados fueron que: El 58% menciona que preguntan permanentemente lo que deben hacer, el 77% consideran que cumplen con las tareas y actividades que les encomiendan, el 92% menciona que optimizan los recursos que se les brinda, el 89% considera que usan de forma óptima las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el 76% menciona que utilizan estrategias de aprendizaje innovadoras en sus sesiones de clase, el 83% menciona que realizan sus trabajos en equipo y de manera coordinada, el 87% menciona que cooperan en los equipos de trabajo a los que pertenecen, el 71% considera que demuestran liderazgo y autonomía al ejecutar su labor, el 70% considera que se comunican adecuada y asertivamente con sus compañeros y con los directivos, el 73% considera que manejan buenas relaciones interpersonales entre pares. Se concluye que: El departamento de tesorería maneja un promedio de 93,24% que significa cualitativamente Muy bueno, además se aplicó un cuestionario del profesional Joaquín Machacas Rojas donde se evidencia que la mayor parte de colaboradores tienen eficacia, productividad laboral y eficiencia laboral altos es decir que gran parte de la muestra de estudio sabe gestionar su puesto y reconoce los procedimientos y normativas a cumplirse.

Bailon (2020) en su tesis de licenciatura de la Universidad Cesar Vallejo. Titulado: *Cultura organizacional y clima laboral en la Unidad Educativa El Empalme Ecuador, 2020*. Tuvo como objetivo: Determinar la relación entre la cultura organizacional y clima laboral en la Unidad Educativa El Empalme Ecuador, 2020. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la conforman 76 trabajadores, para recopilar la información se aplicó la técnica

de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 72,4% menciona que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con el trabajo, el 82,1% considera que la visión estimula y motiva a los colaboradores, el 65,8% menciona que la empresa comparte la información a todos, para que esté disponible cuando la necesiten, el 70,9% menciona que los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo, el 66,1% menciona que la planificación empresarial es un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos, el 67,7% menciona que la empresa fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas, el 80,9 % menciona que el personal trabaja como un equipo, el 83,4% menciona que para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos, el 75,3% menciona que los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos, el 85,7% menciona que el trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales. Se concluye que: Existe correlación significativa entre cultura organizacional y clima laboral en la unidad educativa “El Empalme” El Empalme, Ecuador, 2020. Resultando el r de Pearson = 0,806** (Sig.= 0,000 < 0.01), indicando correlación alta y significativa al nivel 0.01. Además, los resultados revelaron que predominó el nivel alto con el 57,5% en ambas variables.

Moreno (2022) en su tesis de licenciatura de la Universidad Nacional de la Plata. Titulado: *La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador*. Tuvo como objetivo: Establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación en las universidades públicas de la provincia Pichincha. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la conforman 43 trabajadores, para recopilar la información se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 79,6% menciona que la autoridad es delega, para que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta, el 62,8% menciona que las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente, el 74,3% menciona que la empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores, el 78,6% considera que las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva, el 80,7% menciona que tienen la información necesaria para hacer bien el trabajo, el 73,5% menciona que los líderes y gerentes hacen lo que dicen, el 64,3% considera que existe un estilo gerencial característico

y un conjunto específico de prácticas gerenciales, el 66,1% considera que existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales, el 72,5% considera que si hacen caso omiso a los valores fundamentales provocaría problemas, el 69,1% considera que existe un código de ética que guía el comportamiento e indica lo que se debe y no debe hacer. Se concluye que: La cultura organizacional es favorable ya que se aplica la comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, integración; lo cual influye significativamente en el desempeño de los docentes.

Variable 2: Desempeño laboral

Pineda (2019) en su tesis de licenciatura de la Universidad Técnica de Ambato. Titulado: *Factores de riesgos psicosociales y el desempeño laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí*; tiene como objetivo determinar los factores de riesgos psicosociales y establecer su relación con los resultados de la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí, la metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 74 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 8 preguntas, en donde los resultados fueron que: El 74,4% considera que la experiencia que posee el trabajador debe ser complementada con las competencias profesionales, el 71,3% considera que en la institución es práctica frecuente desarrollar las competencias profesionales de los trabajadores, el 70,8% considera que el desarrollo de las competencias profesionales debe ser política institucional, el 81,3% considera que solo asegurando el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores se puede asegurar una buena gestión, el 86,6% menciona que las competencias profesionales de los trabajadores es un indicador para ubicarlo en el puesto de trabajo, el 80,9% considera que las competencias profesionales de los trabajadores es una exigencia a nivel institucional. El 74,7% considera que la experiencia con el que cuenta el trabajador asegura un buen desempeño, Se concluye que: Existe una correlación positiva moderada, porque en el ítem 40 de las condiciones del trabajo presenta un 0,248 mientras que en el ítem 47 de las condiciones del trabajo un 0,394, con lo que se puede decir que si existe relación entre los riesgos psicosociales y el desempeño laboral, además al realizar las tablas cruzadas, el mismo arrojo como resultado que si hay una relación existente entre las variables de estudio, validando de esta manera la hipótesis alternativa H1= Los factores de riesgos psicosociales Si existe relación con el desempeño

laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí

Estrada (2022) en su tesis de licenciatura de la Universidad Nacional de Chimborazo. Titulado: *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*. Planteó como objetivo determinar la gestión de competencias laborales de los servidores públicos para mejorar el desempeño del personal del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi, la metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 157 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 8 preguntas, en donde los resultados fueron que: El 69,4% menciona que las habilidades personales de los trabajadores favorecen el clima institucional, el 70,2% considera que la productividad que demuestran los trabajadores se debe gracias a las habilidades personales de los trabajadores, el 68,8% menciona que la gestión de recursos humanos tiene como criterio de evaluación del personal la productividad, El 85,1% considera que las habilidades personales de los trabajadores permiten una comunicación empática en la institución, el 93,5% considera que gracias al desarrollo de las habilidades personales de los trabajadores se asegura el logro de las metas y los objetivos institucionales, el 88,4% considera que el desarrollo de las habilidades personales de los trabajadores permite la realización de trabajos en equipo, el 66,9% considera que las habilidades personales de los trabajadores facilitan la interrelación y nivel interno, el 65,7% considera que las habilidades personales de los trabajadores garantizan la celeridad en la atención al usuario, el 79,6% menciona que es una práctica en la institución incentivar y promover el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores. Llegando a la conclusión que se ha podido establecer que las competencias claves que más inciden en los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi, son el ascender profesionalmente, capacitaciones y evaluaciones constantes; así como también el trabajo en equipo, han desarrollado un mejor desempeño laboral.

Fauta (2022) en su tesis de licenciatura de la Universidad Técnica de Ambato. Titulado: *Formación profesional docente y desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Provincia de Cotopaxi del cantón Pujilí*. Tiene como objetivo analizar la relación de la formación profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí, realizado con una metodología de tipo cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental de corte transversal, la muestra

poblacional la conforman 50 docentes, para la recopilación de los datos se aplicó como técnica la encuesta y su instrumento un cuestionario de 10 preguntas en escala Likert. Los resultados fueron: El 74% considera que demuestran liderazgo y autonomía al ejecutar su labor. El 78% considera que se comunican adecuada y asertivamente con sus compañeros y con los directivos. El 98% considera que manejan buenas relaciones interpersonales entre pares. El 76% menciona que aportan al cumplimiento de las metas institucionales presentando trabajos de calidad. El 77% considera que presentan sus trabajos en la cantidad adecuada para favorecer el cumplimiento de los resultados. El 90% considera que cumplen oportunamente con las labores asignadas. El 72% menciona que aportan con sugerencias y opiniones para mejorar la gestión administrativa. El 87% considera que gestionan adecuadamente su tiempo, el 83% considera que el monitoreo realizado por los directivos es adecuado, el 65% considera que el ser monitoreado ayuda a mejorar el desempeño como docente. Se concluye que: Se logró relacionar la formación profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí, dando como resultado un índice de correlación de 0.953 con lo cual se concluye que existe una relación directa y alta entre las dos variables de estudio.

Nacionales

Variable 1: Cultura organizacional

Aizana, Claveriano y Contador (2022) en su tesis de licenciatura de la Universidad Nacional de Ucayali. Titulado: *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tournavista, 2020*; con el objetivo: Establecer en qué medida la cultura organizacional tiene grado de relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Tournavista, 2020. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 16 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 8 preguntas, en donde los resultados fueron que: El 96% de los trabajadores indican que en la municipalidad se aplican normas de seguridad, el 78% de los trabajadores indican que en la municipalidad se aplican normas de contratación, el 89% menciona que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con el trabajo, el 75% considera que la visión estimula y motiva a los colaboradores, el 70% menciona que la empresa comparte la información a todos, para que esté disponible cuando la necesiten, el 77% menciona que los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo, el 82% menciona que la planificación empresarial es

un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos, el 90% menciona que la empresa fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas, el 83 % menciona que el personal trabaja como un equipo. Se concluye que: La comunicación en la organización está asociada a la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Tournavista, 2020. Un 81,30% de la muestra señaló que la relación es muy óptima entre la comunicación en la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Tournavista, 2020, frente a un 6,30% que señalan de nada óptimo.

Torpoco y Malpartida (2021) en su tesis de licenciatura de la Universidad Peruana los Andes. Titulado: *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo – 2021*. Con el objetivo de: Establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo, 2021. El método que se utilizó fue científico, el tipo de investigación fue aplicada, el nivel de investigación es correlacional y el diseño que se empleó es descriptivo-correlacional. Para la recolección de los datos se utilizó el Cuestionario de Cultura Organizacional y la Rúbrica de Desempeño Laboral en 81 colaboradores, obteniendo los siguientes resultados: el 85% menciona que para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos, el 77% menciona que los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos, el 88% menciona que el trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales, el 76% menciona que la autoridad es delega, para que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta, el 93% menciona que las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente, el 95% menciona que la empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores, el 89% considera que las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva, el 80% menciona que tienen la información necesaria para hacer bien el trabajo, el 89% menciona que las competencias profesionales de los trabajadores es un indicador para ubicarlo en el puesto de trabajo, el 80% considera que las competencias profesionales de los trabajadores es una exigencia a nivel institucional, el 70% considera que la experiencia con el que cuenta el trabajador asegura un buen desempeño, el 74% menciona que las habilidades personales de los trabajadores favorecen el clima institucional, el 87% considera que la productividad que demuestran los trabajadores se debe gracias a las habilidades personales de los trabajadores, el 79% menciona que la gestión de recursos humanos tiene como criterio de evaluación del personal la productividad. Se concluye que: Existe relación

directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo, 2021. Es decir, a medida que la cultura organizacional sea elevada y con condiciones que satisfagan a los colaboradores, mayor será el desempeño laboral de estos, que permite el funcionamiento y producción de la institución.

Muñoz y Rojas (2021) en su tesis de licenciatura de la Universidad Nacional de Ucayali. Titulado: *Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Constitución - Pasco, 2021*. Con el objetivo de: Determinar la relación que existe entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 41 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 8 preguntas, en donde los resultados fueron que: el 90% menciona que los líderes y gerentes hacen lo que dicen, el 84% considera que existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales, el 96% considera que existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales, el 83% considera que si hacen caso omiso a los valores fundamentales provocaría problemas, el 83% considera que existe un código de ética que guía el comportamiento e indica lo que se debe y no debe hacer, el 80% menciona que cuando hay desacuerdos, se trabaja con ahínco para obtener soluciones con beneficio, el 90% considera que existe una cultura sólida. Se concluye que: Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, ya que, el resultado $R= 0.746$ indica una correlación positiva alta y el valor $\text{Sig.}= 0.000$ indica que el resultado fue significativo.

Variable 2: Desempeño laboral

García y Astudillo (2019) en su tesis de licenciatura de la Universidad Nacional de Tumbes. Titulado: de licenciatura para la Universidad Nacional de Tumbes. Titulado: *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*. Con el objetivo de; determinar cómo incide el desempeño laboral en la calidad del servicio de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2019. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la conforman 65 trabajadores, para

recopilar la información se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 83% de los colaboradores indican que son empáticos con sus compañeros es decir se ponen en la posición de la otra persona, el 67% de los colaboradores indican que muestran capacidad escucha con sus compañeros, el 63% de los colaboradores indican que no se realizan evaluación de desempeño, el 52% de los colaboradores indican que la empresa ofrece buenas condiciones laborales para mejorar su desempeño, el 86% de los colaboradores indican que tiene vocación de servicio para mejorar la calidad de vida de los usuarios, el 60,4% considera que la calidad de atención que se brinda a los usuarios depende del desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 83,2% considera que el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores es esencial en la gestión institucional, el 69,7% menciona que la municipalidad ha previsto todo un sistema de valoración de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 63,1% menciona que existen condiciones físicas y emocionales para el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 55,9% menciona que preguntan permanentemente lo que deben hacer, el 79,4% consideran que cumplen con las tareas y actividades que les encomiendan, el 89,7% menciona que optimizan los recursos que se les brinda, el 71,5% considera que usan de forma óptima las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Se concluye que: El desempeño laboral incidió significativamente en la calidad del servicio, representado con el Rho de Spearman de 0,612.

Zevallos (2019) en su tesis de licenciatura para la Universidad Ricardo Palma. Titulado: *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019*. Tuvo como objetivo: Determinar la relación de la variable Motivación y Desempeño laboral. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la conforman 35 trabajadores, para recopilar la información se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 70.3% mencionan que existen condiciones físicas y emocionales para el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 89.5 % consideran que la productividad que demuestran los trabajadores se debe gracias a sus habilidades, el 73.9% consideran que el desarrollo de las competencias profesionales debe ser política institucional, el 88.4% mencionan que las habilidades personales de los trabajadores permiten una comunicación empática en la institución, el 90.3% mencionan que gracias al desarrollo de las habilidades

personales de los trabajadores se aseguran los logros de las metas y objetivos institucionales, el 82.6% mencionan que el desarrollo de las habilidades personales de los trabajadores permite la realización de trabajos en equipo, el 77.9% consideran que las habilidades personales de los trabajadores facilitan la interrelación del nivel interno. Se concluye que, los trabajadores se encuentran en un nivel de motivación regular, con nivel alto en la motivación intrínseca y en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca, sin embargo, en las dimensiones de desempeño laboral están en nivel poco eficiente.

Candia (2021) en su tesis de licenciatura de la Universidad Cesar Vallejo. Titulado: *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Paruro, Cusco, 2021*. Tuvo como objetivo: Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Paruro, Cusco, 2021. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la conforman 52 trabajadores, para recopilar la información se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 85.4% mencionan que las habilidades personales de los trabajadores garantizan la celeridad en la atención al usuario, el 95.7% consideran que los trabajadores poseen el perfil profesional acorde al trabajo que realizan, el 82.8% mencionan que las competencias profesionales de los trabajadores es una exigencia a nivel institucional, el 93.1% consideran que la experiencia con el que cuenta el trabajador asegura un buen desempeño profesional, el 93.6% consideran que la experiencia que posee el trabajador debe ser complementada con las competencias profesionales, el 86.4% mencionan que en la institución es práctica frecuente desarrollar las competencias profesionales de los trabajadores, el 93.2% consideran que las capacitaciones recibidas mejoran el desempeño laboral. Se concluye que existe una relación directa de nivel alto (sig.<0.05), con un coeficiente de Pearson de 0.771, entre la variable gestión administrativa y la variable desempeño laboral, por lo tanto, a mayor nivel de gestión administrativa, mejor será el desempeño laboral.

Locales

Variable 1: Cultura organizacional

Alba (2020) en su tesis de licenciatura de la Universidad San Pedro. Titulado: *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2020*. Con el objetivo de, determinar la influencia

de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2020. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 30 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 10 preguntas, en donde los resultados fueron que: el 78% considera que la forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente, el 93% considera que responden bien a la competencia y a otros cambios en el entorno empresarial, el 70% menciona que continuamente se adoptan métodos nuevos y mejores para realizar el trabajo, el 54% menciona que generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios, el 60% menciona que las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios, el 68% menciona que los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios, el 73% considera que las sugerencias de los clientes influyen en las decisiones. Se concluye que: Se acepta la hipótesis alterna, con un nivel de significancia de $0.00 < \alpha < 0.05$, es decir, existe relación entre la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2020. Además, con un coeficiente de correlación de 0.745, la relación es positiva y moderada.

Miranda (2021) en su tesis de licenciatura de la Universidad Cesar Vallejo. Titulado: *La cultura organizacional en la imagen institucional de la Municipalidad Provincial de Sihuas, Ancash 2021*; en donde el objetivo fue: Determinar la influencia de la cultura organizacional en la Imagen Institucional, de la Municipalidad Provincial de Sihuas, 2021. La presente investigación es de tipo básica, con enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal, descriptivo, correlacional causal. La población y muestra de estudio estuvo conformada por 47 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sihuas, Ancash. Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, los resultados fueron que: El 73% considera que las habilidades personales de los trabajadores permiten una comunicación empática en la institución, el 91% considera que gracias al desarrollo de las habilidades personales de los trabajadores se asegura el logro de las metas y los objetivos institucionales, el 82% considera que el desarrollo de las habilidades personales de los trabajadores permite la realización de trabajos en equipo, el 72% considera que las habilidades personales de los trabajadores facilitan la interrelación y nivel interno, el 75% considera que las habilidades personales de los trabajadores garantizan la celeridad en la atención al usuario, el 78% menciona que es

una práctica en la institución incentivar y promover el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 63% considera que la calidad de atención que se brinda a los usuarios depende del desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 87% considera que el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores es esencial en la gestión institucional, el 66% menciona que la municipalidad ha previsto todo un sistema de valoración de las habilidades profesionales de los trabajadores, el 65% menciona que existen condiciones físicas y emocionales para el desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores. Se concluye que: Se determinó la influencia de la cultura organizacional en la Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Sihuas, 2021. Con $\chi^2 = 34,987$ y valor $p = 0,000$, Además presenta el nivel de Nagelkerke que alcanza una variabilidad de 58,6% y el coeficiente de Wald = 29,432; sig. =, 000 < 0,05.

Blanco (2022) en su tesis de licenciatura de la Universidad Cesar Vallejo. Titulado: *Cultura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Mariscal Luzuriaga, Ancash-2022*. En donde el objetivo fue: Identificar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Mariscal Luzuriaga, Áncash-2022. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población muestral estuvo constituida por 38 trabajadores, para recopilar la información se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 10 preguntas, en donde los resultados fueron que: El 84% menciona que los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes, el 57% considera que las decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes, el 73% menciona que se alienta el contacto directo entre los trabajadores y los clientes, el 83% menciona que ven las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar, el 80% menciona que se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos, el 75% menciona que se incentiva y aconseja constantemente, el 89% considera que el aprendizaje es un objetivo importante en las labores cotidianas, el 76% menciona que existen prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar el trabajo, el 80% considera que la experiencia que posee el trabajador debe ser complementada con las competencias profesionales, el 81% considera que en la institución es práctica frecuente desarrollar las competencias profesionales de los trabajadores, el 77% considera que el desarrollo de las competencias profesionales debe ser política institucional, el 78% considera que solo asegurando el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores se puede

asegurar una buena gestión. Se concluye que: Existe una correlación entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral

Variable 2: Desempeño laboral

Fernández (2021) en su tesis de licenciatura de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Titulado: *Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz - Ancash-2020*; en donde el objetivo fue; determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020. De acuerdo a la orientación fue aplicada, el diseño de la investigación fue no experimental, transversal, de acuerdo al tipo de investigación fue descriptivo- correlacional. La población estuvo conformada por los 176 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, del 2020, información brindada por la Subgerencia de Recursos Humanos, la muestra fueron 152 casos. Los resultados fueron que: El 79% menciona que aportan al cumplimiento de las metas institucionales presentando trabajos de calidad. el 72% considera que presentan sus trabajos en la cantidad adecuada para favorecer el cumplimiento de los resultados, el 89% considera que cumplen oportunamente con las labores asignadas, el 72% menciona que aportan con sugerencias y opiniones para mejorar la Gestión Administrativa, el 91% considera que gestionan adecuadamente su tiempo, el 95% considera que utilizan las herramientas tecnológicas para el logro del cambio del ambiente organizacional, el 88% menciona que poseen conocimientos básicos de recursos tecnológicos, el 68% menciona que emplean diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral, el 66% menciona que coordinan las actividades, el 69% menciona que organizan talleres con el fin de ampliar el conocimiento, y hacerlo más significativo. Como conclusión se determinó que existe la relación directa y buena la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia de Huaraz- Ancash, 2020, según el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,756 y el valor del nivel de significancia (P-value) es igual a 0,000.

Henostroza (2022) en su tesis de licenciatura de la Universidad Cesar Vallejo. Titulado: *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la Región Ancash, 2022*; en donde el objetivo fue: Determinar la relación entre el clima organización y el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de la región Ancash. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la

conforman 40 trabajadores, para recopilar la información se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 56% indicaron que califica como regular el nivel de satisfacción de los trabajadores en horarios de trabajo en la institución, el 96% indicaron que califica como regular la remuneración recibida frente a sus funciones, el 84% indicaron que en su trabajo se encuentra muy satisfecho, el 78% indicaron no tiene la sensación de que lo que hace no vale la pena, el 75% indicaron que en su puesto de trabajo no existen las rotaciones de responsabilidades, el 50% indicaron que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras. Se concluye que: El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la región Ancash, se encuentran asociadas de forma directa, moderada y significativa.

Vergara, Fernández y Martínez (2023) en su tesis de licenciatura de Universidad Nacional del Callao. Titulado: *Gestión administrativa y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari – Ancash 2021*. Tuvo como fin: Determinar la relación *entre la gestión administrativa y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari – Ancash 2021*. La investigación fue de tipo cuantitativo de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transversal la muestra poblacional la conforman 50 trabajadores, para recopilar la información se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario conformado por 8 preguntas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 91% considera que solo asegurando el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores se puede asegurar una buena gestión. El 95% menciona que las competencias profesionales de los trabajadores es un indicador para ubicarlo en el puesto de trabajo. El 90% considera que las competencias profesionales de los trabajadores es una exigencia a nivel institucional. El 76% considera que la experiencia con el que cuenta el trabajador asegura un buen desempeño. El 70% menciona que las habilidades personales de los trabajadores favorecen el clima institucional. El 86% considera que la productividad que demuestran los trabajadores se debe gracias a las habilidades personales de los trabajadores. El 76% menciona que la gestión de recursos humanos tiene como criterio de evaluación del personal la productividad. Se concluye que la gestión administrativa tiene relación significativa y directa con los resultados organizacionales reflejados en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en Huari, Ancash, Perú.

2.2 Bases teóricas

Variable 1: Cultura organizacional

Es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta, representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes, es, en síntesis, la psicología de una empresa, constituida por algunos elementos como: los valores y actitudes de sus empleados, lo cual puede fomentar la motivación; la cultura de una organización ayuda a guiar las actividades diarias para que los trabajadores cumplan ciertos objetivos que se han establecido, y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes; es decir, conduce lo que los individuos realizan y cómo lo hacen, sin ser supervisados ni dirigidos constantemente. Por eso la cultura es un elemento importante para las organizaciones que son cada vez más complejas (Lastra et al., 2023).

Importancia de la cultura organizacional

Una cultura organizacional sólida que esté alineada con los valores y objetivos de la empresa puede conducir a un mayor compromiso de los empleados, una mayor productividad y mejores resultados comerciales. Las organizaciones que fomentan una cultura positiva tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, reducir la rotación de empleados y mejorar la satisfacción general de los empleados. Para crear y mantener una cultura organizacional fuerte, es esencial establecer un conjunto claro de valores y objetivos, promover la comunicación abierta y la colaboración, y brindar oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional. Además, la implementación de estrategias y herramientas, como programas de reconocimiento de empleados, comentarios regulares y evaluaciones de desempeño, y un equipo de liderazgo sólido, pueden apoyar y fortalecer aún más la cultura organizacional. En última instancia, invertir en una cultura organizacional positiva puede conducir al éxito y la sostenibilidad a largo plazo para cualquier empresa (Polo y Borja, 2019).

Dimensión 1: Normas

Son reglas que se establecen con el propósito de regular comportamientos para mantener un orden determinado, y son articuladas para establecer las bases de un comportamiento aceptado dentro de una sociedad u organización. Es una regla o pauta específica que funciona como expectativa sobre el comportamiento esperado de las personas en determinadas situaciones para asegurar la convivencia pacífica entre los integrantes de una sociedad (Lastra et al., 2023).

Indicador 1: Normas de seguridad

Son medidas y procedimientos que deben ejecutarse para evitar o minimizar los riesgos asociados a la actividad desarrollada. Son recomendaciones preventivas recogidas formalmente en documentos internos que indican maneras obligatorias de actuar. Son directrices, órdenes e instrucciones que instruyen al personal de la empresa sobre los riesgos que pueden presentarse en su actividad y la forma de prevenirlos (Zambrano, 2024).

Indicador 2: Normas de convivencia

Son un conjunto de pautas de comportamientos sociales que han sido establecidas por un grupo de personas o una comunidad. Estas normas se sustentan en el respeto que debe existir entre los individuos, buscan promover el buen trato y la vida en armonía dentro de la sociedad. Son reglas y procedimientos establecidos para garantizar un ambiente laboral seguro y productivo para todas las personas que trabajan en una empresa (Sánchez y García, 2023).

Indicador 3: Normas de contratación

De acuerdo con el Diario Oficial El Peruano (2024, abril 5) hace mención a la Directiva N° 004-2021-Servir/GDSRH en donde se las modalidades de acceso al régimen del servicio civil que son tres: concurso público de méritos; cumplimiento de requisitos de leyes especiales; y contratación directa. En el primer caso, constituye un proceso de selección sobre la base de una convocatoria pública y evaluaciones acordes con las características del puesto. Pueden ser transversal o abierto, se agrega. La segunda modalidad el cumplimiento de requisitos de leyes especiales es el proceso de selección para los casos previstos en la clasificación de funcionarios establecida en el literal b) del artículo 52° de la Ley N° 30057, en los casos en que su incorporación se encuentre regulada por norma especial con rango de ley. En la contratación directa no se requiere de un concurso público de méritos para la vinculación, de acuerdo con lo previsto en la Ley N° 30057 y su reglamento general, anota la directiva. A los requisitos y modalidades se añaden los principios que regirán en toda selección y que tendrán en cuenta los encargados de los procesos y los que desean incorporarse al servicio civil: mérito, transparencia, igualdad de oportunidades, integridad pública y responsabilidad. De esta manera, se establece que el régimen del servicio civil, que incluye el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.

Dimensión 2: Valores

Son los principios éticos y profesionales que construyen su identidad, representan la cultura de la empresa y guían las relaciones internas y externas. Son el conjunto de principios y creencias que guían a una organización para que esta pueda alcanzar un objetivo concreto. Son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma (Lastra et al., 2023).

Indicador 1: Transparencia

Se entiende como la disponibilidad para acceder a la información necesaria de una organización. Significa que la empresa tiene la disposición de informar sobre su situación actual, de qué decisiones se toman y por quiénes son tomadas, significa establecer una vía de comunicación honesta entre la empresa y el personal. Es la práctica y la filosofía de compartir la información relativa a las operaciones de la organización con sus colaboradores en un esfuerzo por beneficiar a todas las partes involucradas (Ulloa, 2019).

Indicador 2: Vocación de servicio

Comprende el compromiso, pasión y espíritu de entrega hacia la actividad o atribución que se debe desarrollar. Es la práctica constante que permite involucrarse en el trabajo para hacer más y mejor las cosas. Es servir a los demás a través de la empatía, ponerse en el lugar del otro a través del optimismo y con conocimientos científicos específicos. La vocación de servicio se encuentra a través de la experiencia, sin embargo, se perfecciona a través de la capacitación constante y la comunicación (Vela et al., 2023).

Dimensión 3: Motivación de personal

Se define como el entusiasmo, el nivel de energía, el compromiso y la cantidad de creatividad que un empleado aporta diariamente a la organización. Incluye todas aquellas acciones que la empresa lleva a cabo para influir de manera positiva en el rendimiento de los empleados. Se refiere a la posibilidad que tiene una empresa de motivar a sus empleados a mantener, mejorar, desarrollar o cambiar su rendimiento o su comportamiento a través de incentivos (Lastra et al., 2023).

Indicador 1: Incentivos laborales

Son pequeños beneficios que puede recibir un empleado de forma adicional como recompensa por su buena labor, su puntualidad, su desempeño o como una forma de motivar el trabajo de los colaboradores. Son estímulos dirigidos a las personas empleadas con la voluntad de motivar sus actividades laborales. Su objetivo es el de promover la mejora de

la productividad de una persona y mejorar su desempeño laboral en las operaciones, mejorando la productividad general y las sinergias de la organización (Parrales et al., 2022).

Indicador 2: Recompensas laborales

Son regalos, elogios o premios que una organización da a sus trabajadores de vez en cuando para premiar sus esfuerzos y logros. Es una estrategia diseñada para reconocer y premiar el desempeño sobresaliente, la contribución y los logros de los empleados en una organización. Estas recompensas pueden ser monetarias o no monetarias, y se otorgan con el objetivo de incentivar y motivar a los empleados a alcanzar metas, mantener altos niveles de productividad y compromiso, y fortalecer la cultura organizacional (Escudero et al., 2022).

Indicador 3: Condiciones laborales

Son un conjunto de factores que pueden afectar de manera negativa la salud de los trabajadores. El entorno de trabajo, el horario laboral, el salario, las vacaciones y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal son factores que forman parte de las condiciones laborales. Se refieren al conjunto de elementos, circunstancias y factores que rodean el entorno laboral en el cual los empleados desempeñan sus funciones. Esto abarca una amplia gama de aspectos, desde el entorno físico y las herramientas disponibles hasta los aspectos psicosociales, como la carga de trabajo, el liderazgo, y la cultura organizacional (Parrales et al., 2022).

Variable 2: Desempeño laboral

Se refiere a la forma en que una persona realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, es una evaluación de cómo un individuo cumple con los objetivos y estándares establecidos por su empleador, el desempeño laboral se mide generalmente en función de la calidad del trabajo realizado, la eficiencia, la productividad y la capacidad de cumplir con los plazos y metas establecidas; así como la capacidad para trabajar en equipo a través de buenas relaciones interpersonales (Saavedra, 2022).

Importancia de medir el desempeño laboral

Una de las funciones más importantes de una organización es asegurar que los empleados sean efectivos en su trabajo. En muchas empresas, el desempeño laboral determina si una persona es promovida, recompensada con aumentos de sueldo, se le asignan responsabilidades adicionales o se le despide del trabajo; por ende medir y administrar el desempeño laboral es importante porque brinda la capacidad de medir adecuadamente la eficiencia de los trabajadores, identificar quién realiza sus funciones correctamente y quién

no, determinar cómo compensar adecuadamente su fuerza laboral y mejorar la productividad general del lugar de trabajo (Argandoña, 2023).

Dimensión 1: Productividad

Es la capacidad de desarrollar tareas en determinado tiempo y con cierta cantidad de recursos asignados que tiene nuestro negocio, es la capacidad de una empresa para generar la mayor cantidad de bienes o servicios con la menor cantidad de recursos utilizados, es una medida económica que permite calcular cuántos bienes y servicios se produjeron por cada factor utilizado, la productividad es la capacidad de hacer más tareas en menos tiempo (Saavedra, 2022).

Indicador 1: Eficacia

Es la capacidad que tiene la empresa para alcanzar las metas y objetivos propuestos. se refiere a la capacidad de lograr objetivos; lo más importante dentro de este concepto es que estén terminados en el tiempo y forma indicados. Su prioridad es el resultado y no cómo se obtuvo, es decir: cuántos procesos, tiempo, herramientas, costos, ventas, recursos humanos y maquinaria intervinieron (Méndez, 2024).

Indicador 2: Eficiencia

Es la capacidad que tiene una persona o un proceso para utilizar adecuadamente las herramientas con el fin de lograr los objetivos marcados; ejecuta solo las acciones necesarias. Por lo tanto, para las empresas es la facultad para mejorar la utilización de recursos para completar sus objetivos de negocio. Se refiere a cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzar un resultado deseado. Ser eficiente significa lograr las metas propuestas utilizando la menor cantidad de recursos posible, es decir, haciendo un uso racional de medios materiales, humanos, tecnológicos, de tiempo y dinero (Argomedo, 2020).

Dimensión 2: Relaciones interpersonales

Son las interacciones que ocurren entre diferentes individuos donde es necesario desarrollar habilidades blandas para un clima laboral positivo. Habilidades sociales como la comunicación o la asertividad son fundamentales para el ámbito laboral. Se refiere al modo de vincularse entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc. (Cárdenas et al., 2022).

Indicador 1: Capacidad de escucha

Es la capacidad de poder concentrarse completamente en la persona que está hablando, entendiendo lo que quiere decir, comprendiendo la información y respondiendo de forma reflexiva, es decir, implicándose completamente en la conversación. Es una

estrategia de comunicación que consiste en la habilidad de escuchar con conciencia plena el mensaje del interlocutor, con el objetivo de entender lo que está diciendo, de manera enfocada y empática (Gallardo, Herrán, & Carrera, 2019).

Indicador 2: Empatía

Es la comprensión cognitiva y emocional de las experiencias de trabajadores y clientes, para alcanzar definiciones y acciones apropiadas en pos del bienestar. Es la capacidad de colocarse en el lugar del otro; es decir, de entender y relacionarse con los pensamientos y experiencias de los demás. Es un elemento clave que nos permite entender que estamos en el lugar de trabajo indicado (Mego, 2021).

Indicador 3: Comunicación asertiva

Es la capacidad de expresar ideas y conceptos de forma clara y firme, pero, al mismo tiempo, respetuosa y sin generar conflictos ni herir sentimientos. Implica la habilidad de compartir ideas, ofrecer y recibir retroalimentación, y resolver conflictos de manera constructiva. Se basa en una actitud del personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar las opiniones y las valoraciones, evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos, es la una de las vías más adecuadas para la interacción y la comunicación entre el personal (Castro et al., 2021).

Dimensión 3: Evaluación de desempeño

Es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla. Es el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad, es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado, para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos (Saavedra, 2022).

Indicador 1: Autoevaluación

Consiste en la valoración que hace un trabajador acerca de su propio trabajo en la empresa, según ciertos parámetros y aspectos preestablecidos por el equipo de RR.HH. Este ejercicio permite que el propio empleado sea quien tome conciencia de su rendimiento para descubrir sus fortalezas y debilidades con el fin de progresar y mejorar. Se refiere a un proceso en el cual un empleado evalúa su propio rendimiento y competencias en el trabajo (Méndez, 2024).

Indicador 2: Evaluación de 360°

Es un método para medir el desempeño de los empleados que incluye comentarios de compañeros y miembros del personal con el propósito de comprender sus fortalezas y debilidades desde varias perspectivas. Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran (Méndez, 2024).

Indicador 3: Gestión por objetivos

Es un proceso estratégico que consiste en definir los objetivos principales de una empresa y luego utilizarlos para determinar los objetivos de los empleados. Es un esfuerzo para ser justos y razonables en cuanto a las actividades que se asignan, para predecir el rendimiento y juzgarlo con más cuidado, así como para asegurarse de que los objetivos de la organización son definidos y transmitidos por la dirección a los miembros de la organización con la intención de alcanzar cada uno de forma exitosa (Murillo, 2023).

Marco conceptual

Asertividad empresarial. Designa uno de los enfoques empresariales más modernos, basado en habilidades como buena comunicación, decisión, liderazgo y confianza. La asertividad está relacionada con elementos esenciales que deben desarrollar los líderes de las empresas, más allá de su naturaleza, tamaño o campo de acción (Jacome y Saltos, 2024).

Filosofía organizacional. Conjunto de ideas para que una empresa pueda establecer su misión, visión, valores, principios y los objetivos que busca cumplir con el tiempo, de esta manera la empresa puede evolucionar e incrementar su competitividad en el mercado (Polo y Borja, 2019).

Gestión de talento humano. Consiste en identificar qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesita reunir el personal para desempeñar correctamente cada uno de los puestos de trabajo (Obando, 2020).

Política organizacional. Conjunto de normas internas que se diseñan para regular y delimitar las reglas de conducta dentro de una organización. Describen las responsabilidades tanto de los empresarios y altos cargos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos (Arias y Ramírez, 2019).

Trabajo colaborativo. Implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca (Ruiz y Paredes, 2023).

2.3 Hipótesis

En el estudio no se planteó una hipótesis por ser de nivel descriptivo; concordando con Fresno (2019) quien afirma que en un trabajo descriptivo no se considera hipótesis, debido a que solo busca analizar las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas.

III. Metodología

3.1 Tipo, Nivel y Diseño de Investigación

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo cuantitativo, porque tuvo una estructura con la cual se pudo medir, ya que se utilizaron instrumentos de evaluación y medición. De acuerdo con Fresno (2019) afirma que la investigación cuantitativa es una estrategia de investigación que se centra en cuantificar la recopilación y el análisis de datos. Se forma a partir de un enfoque deductivo en el que se hace hincapié en la comprobación de la teoría, moldeada por filosofías empiristas y positivistas.

Nivel de investigación

Fue de nivel descriptivo, porque se describieron las características de la cultura organizacional y desempeño laboral, según Fresno (2019) quien afirma que la investigación descriptiva es también conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio.

Propuesta

La investigación fue de propuesta debido a que se realizó un plan de mejora a los resultados que se obtuvieron, de decir se crearon acciones de mejora para reducir los problemas en la cultura organizacional y desempeño laboral. Al respecto Ruiz y Valenzuela (2022) indicaron que las investigaciones de propuesta pretenden ofrecer soluciones a problemas específicos que se detallan en una investigación, con la finalidad de que se planten diversas acciones para eliminar o reducir las falencias

Diseño

El estudio fue de diseño de investigación no experimental – transversal.

Fue no experimental, porque no se manipularon deliberadamente a las variables, es decir se observaron los acontecimientos tal y como se presentaron en su contexto natural. De acuerdo con Fresno (2019) indica que, en la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

Fue transversal, porque el estudio se realizó en un espacio de tiempo determinado, donde se tuvo un inicio y un fin (2024). De acuerdo con Fresno (2019) quien afirma que este

tipo de estudio de investigación en el que se observa a un grupo de personas o se recopila cierta información, en un momento determinado o en el transcurso de un periodo corto.

3.2 Población

De acuerdo con Fresno (2019) quien afirma que la población se refiere al conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

La población estuvo constituida por 40 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Datos proporcionados por el gerente municipal.

Criterios de inclusión

- Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cusca, que aceptaron participar en el estudio.

Criterios de exclusión

- Alcalde.

Muestra

Del mismo modo Fresno (2019) quien afirma que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de algunas variables o fenómenos de la población.

La muestra estuvo conformada por 40 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Es decir, se tomó el 100% de la población.

Tipo de muestra: Debido a que la muestra es igual al tamaño de la población en el presente estudio se utilizó el tipo de muestra censal, al respecto Fresno (2019) quien afirma que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

3.3 Operacionalización de las variables

Variables	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías o valorización
Variable 1 Cultura organizacional	Es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta, representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes; es la psicología de una empresa, constituida por algunos elementos como: los valores y actitudes de sus empleados, lo cual puede fomentar la motivación (Lastra et al., 2023).	Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Normas de convivencia • Normas de contratación 	Likert	Siempre= 5 Casi siempre= 4 A veces= 3 Pocas veces= 2 Nunca = 1
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Vocación de servicio 			
	Motivación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos laborales • Recompensas • Condiciones laborales 			
Variable 2 Desempeño laboral	Se refiere a la forma en que una persona realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, es una evaluación de cómo un individuo cumple con los objetivos y estándares establecidos por su empleador, el desempeño laboral se mide generalmente en función de la calidad del trabajo realizado, la eficiencia, la productividad y la capacidad de cumplir con los plazos y metas establecidas; así como la capacidad para trabajar en equipo a través de buenas relaciones interpersonales (Saavedra, 2022).	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia 		
	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha • Empatía • Comunicación asertiva 			
	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Evaluación de 360° • Gestión por objetivos 			

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La técnica que se utilizó, para recolectar información fue la encuesta, el cual fue aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Según Fresno (2019) quien afirma que la encuesta es el método utilizado para la realización de esta investigación fue la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Instrumentos

En esta investigación, el instrumento que se empleó fue el cuestionario el cual estuvo conformado por 16 ítems, 10 ítems para la variable: Cultura organizacional y 08 ítems, para la variable: Desempeño laboral (Anexo 02). Según Fresno (2019) quien afirma que el cuestionario es el conjunto de preguntas estructuradas y organizadas que se utiliza para obtener información relacionada con los objetivos en la investigación.

Validación

Los instrumentos fueron validados a través del juicio de tres expertos, quienes evaluaron si las interrogantes de ambos cuestionarios fueron coherentes y análogas al tema de investigación, en este sentido se determinó que dichos instrumentos si son aptos para su aplicación. Al respecto Fresno (2019) quien afirma que el juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

N°	Experto validador	Resultado
01	Mgtr. Uribe Cornelio, Guido Elmer	Aprobado
02	Mgtr. Avila Crespín, Ivonee Feli	Aprobado
03	Dr. Álvarez Gallegos, Aurelio Francisco	Aprobado

Confiabilidad

Para medir la confiabilidad de los cuestionarios se estimó por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach; donde el resultado para la variable cultura organizacional fue de un valor de 0.844; y para la variable desempeño laboral se obtuvo una confiabilidad del 0.941; lo que indica que los instrumentos tienen una excelente confiabilidad. Al respecto Fresno (2019) quien afirma

que es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

3.5 Método de análisis de datos

De acuerdo con Rodríguez, Breña y Esenarro (2021) indicaron que el plan de análisis de datos consiste en someter los datos a la ejecución de operaciones, esto se realiza con el propósito de obtener conclusiones exactas que contribuirán a alcanzar nuestros objetivos, después del recojo de los datos mediante la técnica de la encuesta, se tabularon y graficaron de manera ordenada de acuerdo con cada variable y sus dimensiones.

Para el análisis de los datos recolectados se hizo uso del análisis descriptivo de las variables en estudio; se elaboraron tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas porcentuales; así como figuras estadísticas.

Se comenzó elaborando el cuestionario compuesto por 16 preguntas, los cuales fueron aplicados a los trabajadores de la municipalidad en estudio. Seguidamente recolectado la información se pasó a registrar la base de datos obtenida de la encuesta. Los resultados se obtuvieron tras codificar la información correctamente. Del mismo modo, se generaron tablas y figuras para facilitar su interpretación, y posteriormente se analizaron los resultados en consecuencia. Es importante destacar que los programas informáticos: Microsoft Word, debido a que con este software se hizo posible la redacción digital y posteriores modificaciones; del mismo modo se utilizó el Acrobat Reader XI, el cual es un software gratuito que permitió leer archivos digitales de extensión PDF, como es el caso de los antecedentes que se descargaron desde la biblioteca virtual; así mismo el Microsoft Excel, el cual fue utilizada para llevar a cabo la tabulación y la elaboración y diseño de las figuras correspondientes a los resultados obtenidos en las encuestas; del mismo modo se utilizó el programa Turnitin para hacer la verificación que no existe plagio, así como el uso del Mendeley para la generación de las referencias bibliográficas en norma APA 7ma edición; por último, el PPT para la presentación.

3.6 Aspectos Éticos

La presente investigación se realizó bajo los principios éticos del Reglamento de Integridad Científica de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote actualizado por Consejo Universitario con Resolución N° 0277- 2024-CU-ULADECH Católica, de fecha 14 de marzo del 2024.

Protección de los derechos de los intervinientes. Se protegió a las personas partícipes de la investigación respetando su privacidad, no se colocaron datos personales como números telefónicos y dirección del domicilio en el consentimiento informado y cuestionario. Asimismo, no se tomó fotografías de su imagen sin la autorización respectiva; y se comunicó a cada trabajador que los datos proporcionados solo tendrían fines investigativos.

Cuidado del medio ambiente. Como forma de contribución al medio ambiente, preservación de la naturaleza y evitar la tala excesiva de árboles, se aplicó el cuestionario utilizando papeles reciclados, los cuales contenían las preguntas a realizar. Además, se utilizó la energía eléctrica moderadamente, se evitó que la laptop de uso para el trabajo de investigación quede cargando por largas horas.

Libre participación por propia voluntad. El cuestionario se aplicó después de dar a conocer el propósito de la investigación, contemplado en el consentimiento informado. Además de la petición de participación hacia los gerentes, lectura del documento, su aceptación y firma en dicho consentimiento. También se aclararon las dudas de los trabajadores relacionadas a la información brindada con el fin de otorgarles mayor seguridad en su intervención.

Beneficencia, no maleficencia. Se les mencionó a los trabajadores de la microempresa en estudio, que su participación a través de la información brindada no les ocasionaría daño alguno y se respetaron sus peticiones como la anonimidad de sus respuestas en el cuestionario. Además, no se interrumpió a los trabajadores cuando ellos se encontraban realizando en plena función o labor, pues se esperó a que estuvieran libres, así se evitó causarles algún tipo de malestar; también se dio a conocer la importancia que tenía su participación en el trabajo de investigación, resaltando los beneficios de la mejora de la atención al cliente y ventas.

Integridad y honestidad. Se trabajó con integridad y rectitud en todas las actividades y procesos de la investigación, recabando información real y veraz mediante la técnica de la encuesta y a través de la búsqueda de libros, tesis, artículos, revistas, diarios y paginas confiables que fueron empleados con mucha transparencia, honestidad y responsabilidad en la elaboración de este estudio.

Justicia. Se otorgó un trato cordial a todos los trabajadores de la investigación, indicándoles la causa e importancia de la encuesta y su colaboración; además, se entregó un modelo de consentimiento igual para todos y se les aplicó las mismas preguntas. También se les dio a conocer los resultados de la investigación, haciéndoles llegar una copia de la información.

IV. Resultados

Objetivo específico 1: Describir las características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Tabla 1

Características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Cultura organizacional	N	%
Implementación de las normas de seguridad de manera eficiente		
Siempre	26	65.00
Casi siempre	14	35.00
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Implementación de normas de convivencia		
Siempre	0	0.00
Casi siempre	7	17.50
A veces	8	20.00
Pocas veces	25	62.50
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Implementación normas de contratación de manera eficiente		
Siempre	0	0.00
Casi siempre	7	17.50
A veces	10	25.00
Pocas veces	23	57.50
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Información transparente de los trámites que requieren los usuarios		
Siempre	30	75.00
Casi siempre	10	25.00
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00

Continúa...

Tabla 1

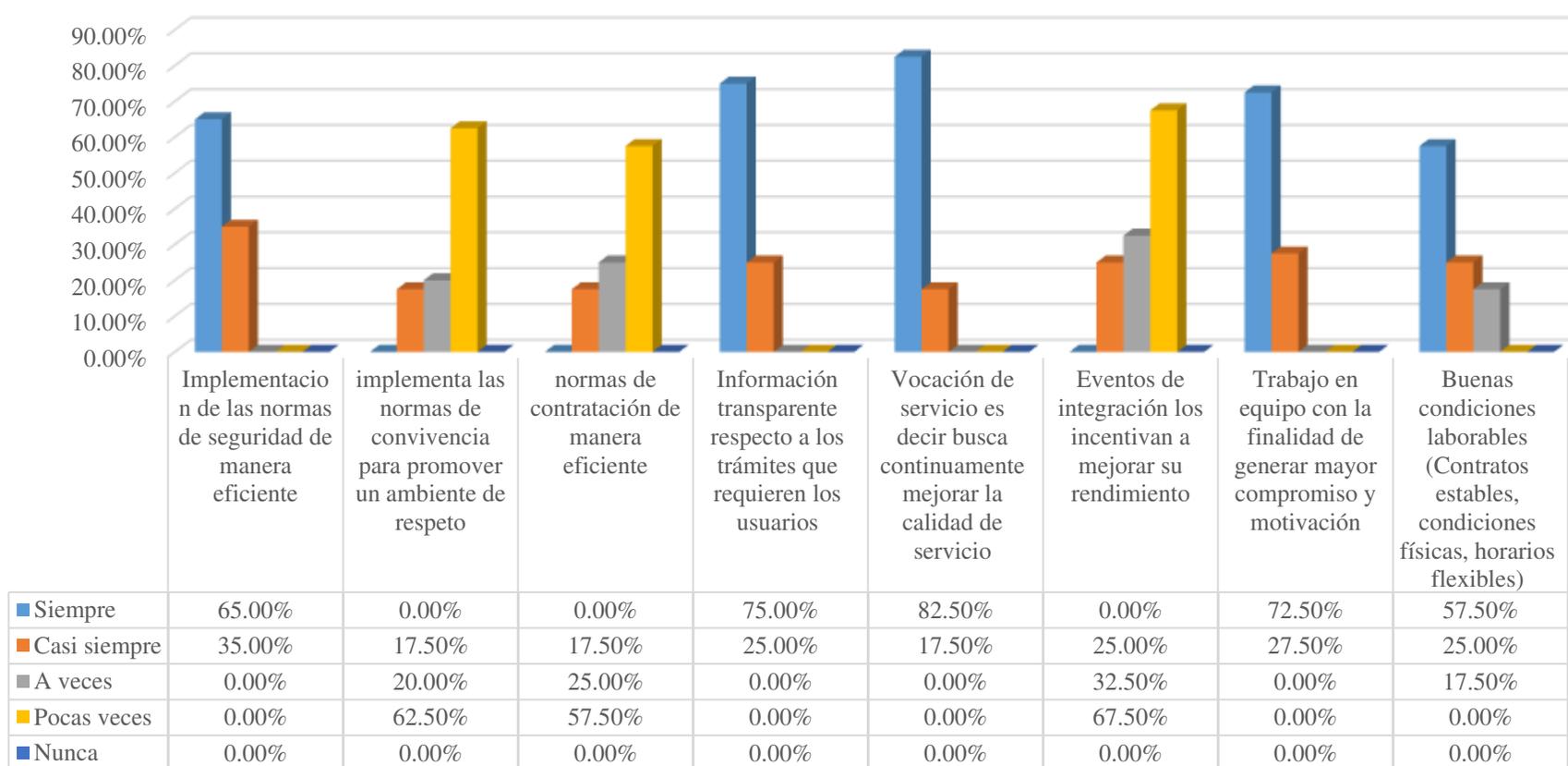
Características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Cultura organizacional	N	%
Vocación de servicio a través de la mejora continua de calidad		
Siempre	33	82.50
Casi siempre	7	17.50
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Eventos de integración los incentivan a mejorar su rendimiento		
Siempre	0	0.00
Casi siempre	10	25.00
A veces	13	32.50
Pocas veces	27	67.50
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Trabajo en equipo para generar mayor compromiso y motivación		
Siempre	29	72.50
Casi siempre	11	27.50
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Buenas condiciones laborales (Contratos estables, condiciones físicas, horarios flexibles)		
Siempre	23	57.50
Casi siempre	10	25.00
A veces	7	17.50
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00

Nota. Base de datos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Figura 1

Características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.



Nota. La figura muestra los resultados de las características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Objetivo específico 2: Describir las características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Tabla 2

Características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Desempeño laboral	N	%
Eficacia es decir cumple con los objetivos programados		
Siempre	35	87.50
Casi siempre	5	12.50
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Eficiencia con el uso óptimo de los recursos		
Siempre	33	82.50
Casi siempre	7	17.50
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Capacidad de escucha con sus compañeros		
Siempre	28	70.00
Casi siempre	12	30.00
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Empatía con sus compañeros, se pone en la situación de los demás		
Siempre	31	77.50
Casi siempre	9	22.50
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00
Comunicación asertiva, a través de una actitud positiva		
Siempre	0	0.00
Casi siempre	14	35.00
A veces	26	65.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00

Continúa...

Tabla 2

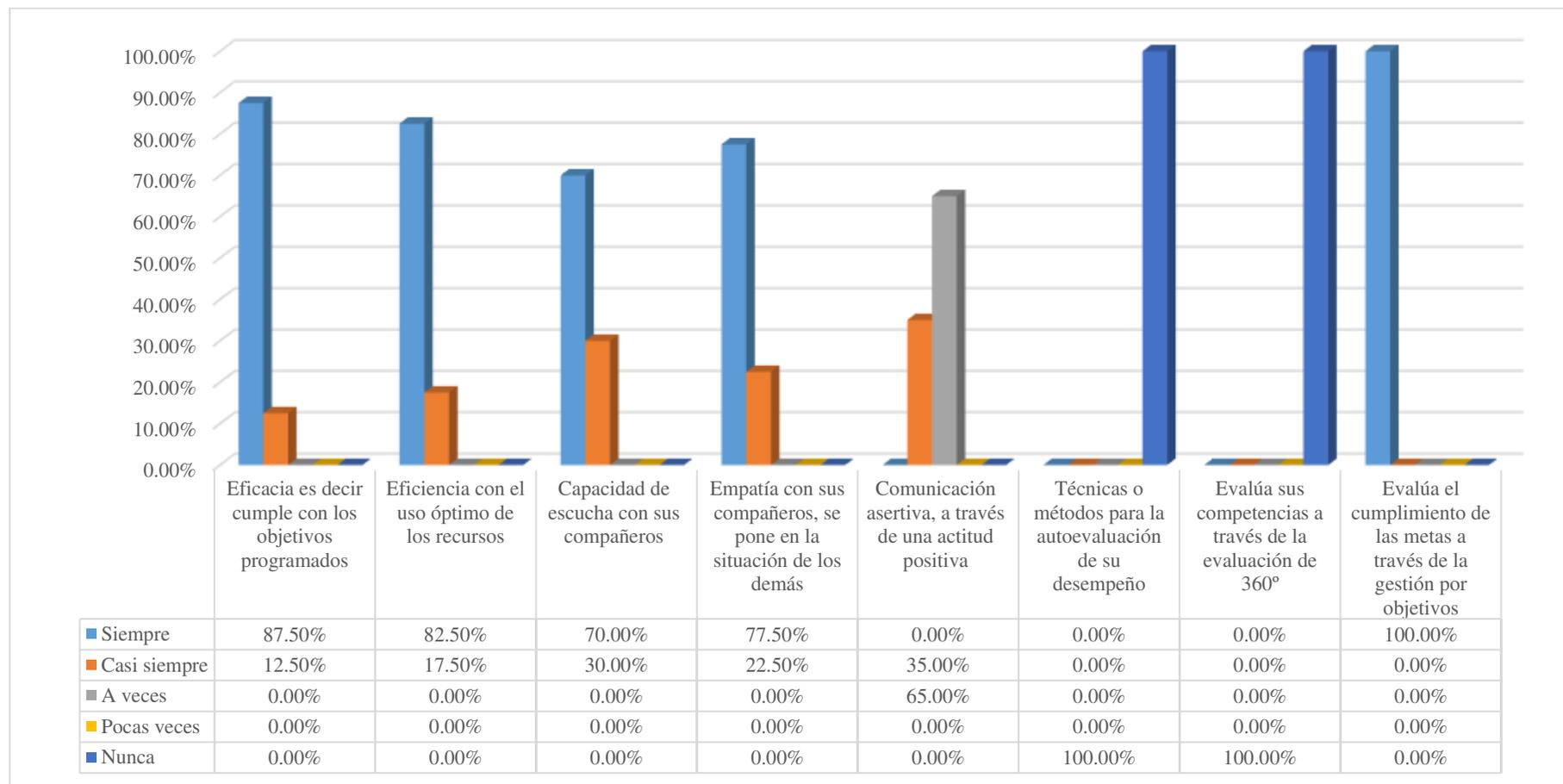
Características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño		
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	40	100.00
Total	40	100.00
Evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°		
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	40	100.00
Total	40	100.00
Evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos		
Siempre	40	100.00
Casi siempre	0	0.00
A veces	0	0.00
Pocas veces	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	40	100.00

Nota. Base de datos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Figura 2

Características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.



Nota. La figura muestra los resultados de las características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Objetivo específico 3: Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Tabla 3

Propuesta de un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Variable	Indicador	Problema	Causa	Consecuencia	Acciones de mejora	Responsables	Presupuesto
Cultura organizacional	Normas de convivencia	El 62.50% mencionan que pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración.	El gerente municipal no toma en cuenta los beneficios de implementar adecuadamente las normas de convivencia, por lo cual estas normas no son de conocimiento de todos los trabajadores; por ende, existe un mal clima laboral donde no existe preocupación real por el bienestar de cada compañero.	No lograr prevenir problemas o conflictos en la relación entre las personas. A nivel psicológico, puede conllevar a un aumento de la ansiedad, disminución del estado de ánimo y la baja autoestima, debido a que existirán más conflictos interpersonales.	En lugar de imponer las normas de convivencia, es necesario involucrar a todo el personal en la creación de las mismas, esto les permitirá sentirse parte del proceso y ser más propensos a seguirlas. A su vez se debe dar a conocer las consecuencias negativas de no seguir las normas de convivencia, de esta manera, estarán más motivados para cumplirlas. Lo mencionado permite aplicar normas de convivencia adecuadas para motivar al personal a cumplir las obligaciones, responsabilidades y deberes de manera eficiente, además se logra rara mantener una buena conducta, actitud positiva, para mejorar el ambiente laboral. Normas de convivencia modelo: <ul style="list-style-type: none"> • Saludar de manera amable a los demás; 	Gerente municipal/ Personal	S/ 1,000.00

					<ul style="list-style-type: none"> • Dar las gracias y pedir por favor; • Controlar el tono de la voz cuando se interactúe con los compañeros en las instalaciones del Instituto y cuando se utilice el teléfono; • Mantener un estilo de timbre y volumen moderado de sus teléfonos particulares; • Mantener los puestos de trabajo limpios y en óptimas condiciones. 		
Normas de contratación	El 57.50% mencionan que pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente.	A pesar que la entidad cuenta con normas de contratación el encargado de reclutar al personal no está capacitado para un efectivo proceso de selección, por ende, se aplican entrevistas sin estructura, no se considera la cultura organizacional, la decisión solo se	Una mala contratación puede generar estrés y decepción tanto en el nuevo empleado como en el resto del equipo. La falta de integración y adaptación adecuada al ritmo laboral puede crear un ambiente tóxico y afectar el bienestar general.	Capacitar al gerente de recursos humanos en reclutamiento y selección de personal: Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes métodos y técnicas de reclutamiento disponibles. • Aprender a diseñar y ejecutar un proceso de selección eficaz y orientado a resultados. • Desarrollar habilidades para evaluar y seleccionar candidatos cualificados. • Aprender a utilizar herramientas y tecnologías de reclutamiento y selección de manera efectiva. 	Gerente municipal/ Personal	S/ 1,500.00	

			basada en la impresión inicial que se tiene el candidato y se ignoran las habilidades de comunicación.		<ul style="list-style-type: none"> • Explorar cómo medir y evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento y selección. Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.		
	Incentivos laborales	El 67.50% consideran que pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento.	La entidad ha creado un programa de integración para desarrollar y reforzar al equipo de trabajo mediante divertidas dinámicas.	No generar sentido de pertenencia, integrar equipos y motivar a los participantes.	Diseñar un programa de integración empresarial ya que es una excelente opción para generar un ambiente de trabajo agradable y adecuado para el desarrollo de la entidad. Dentro de estos eventos, los colaboradores son invitados a realizar actividades recreativas en un espacio diferente a la oficina. <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos. • Almuerzo de confraternidad. • Rifas, sorteos y bingos. 	Gerente municipal/ Personal	S/ 2,000.00
Desempeño laboral	Comunicación asertiva	El 65.00% mencionan que a veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen	Diferencias de personalidad, los comportamientos irritantes, las necesidades insatisfechas, la desigualdad de salarios, los problemas de comunicación,	Aumento de conflictos laborales, debido a que el personal no tiene la capacidad para gestionar las propias emociones sin posicionarse ante los demás viéndolos como enemigos u	Capacitación para la comunicación asertiva ya que proporciona a los colaboradores las habilidades necesarias para abordar desafíos interpersonales de manera constructiva, minimizando malentendidos y conflictos innecesarios. Objetivos:	Gerente municipal/ Personal	S/ 1,000.00

		conflictos o problemas en la municipalidad.	entre otros factores.	oponentes a la mínima que aparece un desacuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender y valorar dentro de las habilidades personales, sociales y laborales, la importancia de la comunicación asertiva relacionada al entorno organizacional. • Emplear estrategias y técnicas para desarrollar comportamientos asertivos y empáticos. • Identificar tipos de respuesta adecuadas a cada situación comunicativa. <p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>		
Autoevaluación	El 100.00% mencionan que nunca la municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño.	El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la autoevaluación.	Disminución del desempeño, debido a que no existe mediante retroalimentación, para la mejora continua en las actividades diarias de cada puesto.	Diseñar una encuesta de autoevaluación para lograr que los empleados atraviesen por un proceso reflexivo que les ayuda a pensar en las diferentes partes y detalles de su desempeño laboral; debido a que, al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades y competencias necesarias para su trabajo. Pueden	Gerente municipal/ Personal	S/ 1,000.00	

					reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas en las que necesitan mejorar.		
	Evaluación de 360°	El 100.00% menciona que nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°.	El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la evaluación de 360°.	Menor eficiencia laboral, por lo tanto, no existe un uso adecuado de los recursos de la entidad. Insatisfacción de los usuarios ya que el funcionario no se desempeña adecuadamente en su puesto, por ende, los procesos para algún trámite serán lentos.	Aplicar la evaluación de 360°, ya que es un sistema especialmente útil para medir aspectos como las competencias de los trabajadores y no solamente su rendimiento. Pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar la evaluación. Definir a qué empleados se analizará. También es necesario decidir, en función del puesto de trabajo de los empleados, sus tareas y su perfil, cuáles son las competencias que se evaluarán. • Comunicación al equipo. Es importante explicar cuál es el objetivo de la evaluación 360°, en qué consiste el sistema y cuáles son los beneficios que aporta. • Evaluación. Mediante cuestionarios y encuestas previamente diseñados, cuyo objetivo será analizar las competencias definidas en la etapa de preparación. Es muy importante remarcar el hecho 	Gerente municipal/ Personal	S/ 1,000.00

					<p>de que la evaluación se realiza de forma anónima y que la información recopilada es confidencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos y realización del informe. Una vez obtenida toda la información, será necesario interpretar los datos y realizar informes detallados • Aunque es posible llevar a cabo la evaluación y la recopilación de datos de forma manual, el proceso resulta mucho más ágil y sencillo si se emplea un software que incluya funcionalidades específicas para realizar este tipo de tareas. • Retroalimentación. Esto permitirá a los empleados saber en qué destacan y en qué aspectos pueden mejorar para seguir evolucionando a nivel profesional. • Propuesta de planes de formación y desarrollo profesional. A partir de los datos recabados acerca de los puntos fuertes y débiles de los 	
--	--	--	--	--	---	--

					empleados, la empresa podrá llevar a cabo planes de formación y desarrollo profesional.		
--	--	--	--	--	---	--	--

V. Discusión

Objetivo específico 1: Describir las características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

El 65.00% consideran que siempre la municipalidad implementa las normas de seguridad de manera eficiente, estos datos coinciden con lo hallado por Aizana, Claveriano y Contador (2022) en su tesis *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tournavista, 2020*; establecieron que el 96% de los trabajadores indican que en la municipalidad se aplican normas de seguridad, de igual forma coinciden con Jiménez (2021) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*; aportó que el 64% de los trabajadores mencionan que la entidad cuenta con normas de seguridad. Esto demuestra que en la entidad se preocupan por el bienestar físico del personal, ya que las normas de seguridad están destinadas a preservar la integridad física de los trabajadores, es decir, para prevenir accidentes laborales y garantizar unas condiciones ambientales favorables en el entorno en el que se desarrolla la actividad laboral, son diseñadas para proteger a los trabajadores; y, de esta manera, minimizar los riesgos que se puedan producir en el lugar de trabajo.

El 62.50% mencionan que pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración, estos datos coinciden con lo hallado por Torpoco y Malpartida (2021) en su tesis *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo – 2021*; establecieron que el 52% de los trabajadores indican que desconocen de las normas de convivencia, de igual forma coinciden con Jiménez (2021) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*; aportó que el 58% de los trabajadores mencionan que están desinformados de las normas de convivencia. El gerente municipal no toma en cuenta los beneficios de implementar adecuadamente las normas de convivencia, por lo cual estas normas no son de conocimiento de todos los trabajadores; por ende, existe un mal clima laboral donde no existe preocupación real por el bienestar de cada compañero, se puede decir que estas normas son diseñadas para proteger a los trabajadores; y, de esta manera, minimizar los riesgos que se puedan producir en el lugar

de trabajo. Promover normas de convivencia en la compañía es esencial para crear un ambiente laboral armonioso y productivo. Cuando los colaboradores se comprometen a seguir estas normas, se crea un entorno en el que todos pueden crecer y prosperar, y la municipalidad puede alcanzar sus objetivos con éxito.

El 57.50% mencionan que pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente, estos datos contrastan con lo hallado por Aizana, Claveriano y Contador (2022) en su tesis *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tournavista, 2020*; establecieron que el 78% de los trabajadores indican que en la municipalidad se aplican normas de contratación, de igual forma contrasta con Bailon (2020) en su tesis *Cultura organizacional y clima laboral en la Unidad Educativa El Empalme Ecuador, 2020*; hallo que el 79.6% de los trabajadores afirman que la entidad cuenta con normas de contratación. A pesar que la entidad cuenta con normas de contratación el encargado de reclutar al personal no está capacitado para un efectivo proceso de selección, por ende, se aplican entrevistas sin estructura, no se considera la cultura organizacional, la decisión solo se basada en la impresión inicial que se tiene el candidato y se ignoran las habilidades de comunicación; cabe decir que estas normas regulan la contratación de profesionales altamente calificados para ocupar puestos en las entidades públicas, bajo los principios de mérito y transparencia.

El 75.00% consideran que brindan información transparente respecto a los trámites, estos datos coinciden con lo hallado por Muñoz y Rojas (2021) en su tesis *Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Constitución - Pasco, 2021*; manifestaron que el 96% de los colaboradores aseguran que brindan información transparente al usuario, de igual forma coinciden con Bailon (2020) en su tesis *Cultura organizacional y clima laboral en la Unidad Educativa El Empalme Ecuador, 2020*; hallo que el 75.1% de los trabajadores afirman que la información que brindan es trasparente. Se puede decir que al ser transparentes facilita la toma de decisiones informadas, pues al tener acceso a información completa y precisa, los usuarios pueden comprender mejor los riesgos y beneficios de servicios, y tomar decisiones que sean adecuadas para sus necesidades.

El 82.50% consideran que cuentan con vocación de servicio, buscando continuamente mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios, estos datos coinciden con lo encontrado por García y Astudillo (2019) en su tesis *Desempeño laboral y calidad del servicio en la*

Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019; aportó que el 86% de los colaboradores indican que tiene vocación de servicio para mejorar la calidad de vida de los usuarios, de igual forma coinciden con Bailon (2020) en su tesis *Cultura organizacional y clima laboral en la Unidad Educativa El Empalme Ecuador, 2020*; halló que el 84.9% de los trabajadores afirman tener vocación de servicio. La vocación de servicio hace referencia a las condiciones y características que reúnen ciertas personas para servir a los demás con entrega y entusiasmo; la vocación de servicio muestra la predisposición para ayudar y satisfacer necesidades de otros con ostensible desprendimiento.

El 67.50% consideran que pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento, estos datos contrastan con lo hallado por García y Astudillo (2019) en su tesis *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*; aportó que él 65% de los trabajadores indican que en la entidad se realizan actividades participativas para lograr la integración del equipo, de igual forma contrasta con Moreno (2022) en su *La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador*; manifiesta que el 88.41% de los trabajadores indican que la municipalidad realiza eventos de integración. La entidad ha creado un programa de integración para desarrollar y reforzar al equipo de trabajo mediante divertidas dinámicas, se puede decir que estos eventos son la mejor forma de hacer que los empleados mejoren su desempeño laboral, motivarlos los saca de su rutina. Además, las dinámicas de integración los hace sentir parte de la empresa y se sienten más felices cuando se unen a todo el grupo.

El 72.50% mencionan que siempre los jefes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de generar mayor compromiso y motivación, estos datos coinciden con Jiménez (2021) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*; halló que el 83% menciona que realizan sus trabajos en equipo y de manera coordinada, de igual forma coinciden con Moreno (2022) en su *La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador*; manifiesta que el 71.89% de los trabajadores afirman que los líderes fomentan los trabajos en equipo. El trabajo en equipo mejora la productividad y el sentimiento de pertenencia dentro de la organización. Satisfacen las necesidades de adaptación al cambio aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e

innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y la satisfacción de sus integrantes.

El 57.50% mencionan que siempre la municipalidad brinda buenas condiciones laborales a través de contratos estables, condiciones físicas y horarios flexibles, estos datos coinciden con lo encontrado por García y Astudillo (2019) en su tesis *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*; aportó que el 52% de los colaboradores indican que la empresa ofrece buenas condiciones laborales para mejorar su desempeño, de igual forma coinciden con Torpoco y Malpartida (2021) en su tesis *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo – 2021*; aportaron que el 69% de los trabajadores indican que la entidad tiene buenas condiciones de trabajo. Las buenas condiciones laborales contribuyen a la motivación laboral, además de a la productividad, lo cual supone beneficios tanto para los trabajadores como para la organización. Ayuda a garantizar que la municipalidad estará preparada en caso de tener una inspección de trabajo, ya que se cumple con la normativa vigente en cuanto a condiciones laborales.

Objetivo específico 2: Describir las características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

El 87.50% consideran que siempre demuestran eficacia, cumpliendo con los objetivos programados por la municipalidad, estos datos coinciden con Jiménez (2021) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*; encontró que el 78% de los trabajadores expresan que demuestran eficacia pues cumplen con los objetivos en el plazo estimado, de igual forma coinciden con Pineda (2019) en su tesis *Factores de riesgos psicosociales y el desempeño laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí*; halló que el 70.3% de los colaboradores cumplen con los objetivos con eficacia. Esto demuestra que el personal de la municipalidad cuenta con todos los recursos para ejecutar de manera eficaz su trabajo, se puede decir que la eficacia es el nivel de resultado de las acciones de los trabajadores. La eficacia suele evaluarse mediante revisiones anuales del rendimiento que utilizan indicadores clave de rendimiento para medir el éxito individual. Un empleado eficaz es aquel que cumple los objetivos marcados, sin importar la cantidad de recursos que haya empleado para lograrlo.

El 82.50% consideran que siempre demuestra eficiencia a través del cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos, estos datos coinciden con Jiménez (2021) en su tesis *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*; encontró que el 63% de los trabajadores expresan que demuestran eficiencia utilizando menos recursos para el logro de las metas, de igual forma coinciden con Pineda (2019) en su tesis *Factores de riesgos psicosociales y el desempeño laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí*; hallo que el 77.9% de los colaboradores usan óptimamente los materiales en el cumplimiento de las labores. Esto demuestra que el personal municipal busca de alguna forma optimizar los recursos para obtener los mejores resultados cabe decir que a pesar que no existe una aplicación efectiva de las normas de convivencia el personal busca ser responsable ya que de ello también depende su permanencia en la entidad, además es necesario recalcar que la eficacia es la capacidad que tiene un empleado en realizar apropiadamente sus actividades utilizando la menor cantidad de recursos posibles, como tiempo, dinero y esfuerzo. En este sentido, un trabajador es eficiente si logra un buen resultado con un uso óptimo de los recursos disponibles.

El 70.00% consideran que siempre muestran capacidad de escucha con sus compañeros creando un ambiente agradable, estos datos coinciden con lo encontrado por García y Astudillo (2019) en su tesis *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*; aportó que el 67% de los colaboradores indican que muestran capacidad escucha con sus compañeros, de igual forma coinciden con Pineda (2019) en su tesis *Factores de riesgos psicosociales y el desempeño laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí*; hallo que el 83.6% de los colaboradores manifiestan que el ambiente laboral es agradable, ya que, respetan las opiniones de los compañeros. La capacidad de escucha es una estrategia de comunicación que consiste en prestar completa atención al interlocutor para comprender la información que expresa, reducir los malentendidos y trabajar de forma conjunta con los demás miembros del equipo. La escucha activa genera un ambiente positivo, pues permite a los integrantes sentirse apoyados, comprendidos y motivados, también fomenta su participación, cultiva la empatía y, por lo tanto, hace posible que tomen mejores decisiones.

El 77.50% mencionan que siempre demuestran empatía con sus compañeros, poniéndose en la situación de los demás, estos datos coinciden con lo encontrado por García y Astudillo

(2019) en su tesis *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*; aportó que el 83% de los colaboradores indican que son empáticos con sus compañeros es decir se ponen en la posición de la otra persona, de igual forma coinciden con Estrada (2022) en su tesis *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*; aporoto que el 64.9% de los colaboradores muestran empatía con los compañeros de trabajo. A través de la empatía se demuestra respeto por los demás y contribuye a crear una cultura de equipo, aumenta la autoestima y permite que los empleados se sientan tomados en cuenta, ayuda a generar un ambiente ameno y una sinergia que te permite potenciar el desarrollo entre trabajadores, municipalidad, clientes y demás personas que se encuentran en el entorno laboral, por esta razón, en este artículo conocerás los beneficios de la empatía laboral y cómo puedes trabajarla.

El 65.00% mencionan que a veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad, estos datos se contrastan con Fauta (2022) en su tesis *Formación profesional docente y desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Provincia de Cotopaxi del cantón Pujilí*; encontró que el 78% considera que se comunican adecuada y asertivamente con sus compañeros y con los directivos, de igual forma contrasta con Estrada (2022) en su tesis *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*; aporoto que el 73.6% de los colaboradores tienen una actitud positiva frente a los problemas de la entidad. Esto se debe a que en la entidad existen diferencias de personalidad, los comportamientos irritantes, las necesidades insatisfechas, la desigualdad de salarios, los problemas de comunicación, entre otros factores, se puede decir que esta estrategia de comunicación evita la imposición de ideas y se abre hacia un liderazgo más valorado por los empleados que pueden expresar mejor sus propuestas y reciben información más clara. Evitan malentendidos entre las personas que trabajan en la municipalidad, también busca propiciar el ambiente adecuado para que los trabajadores expresen sus opiniones e ideas de una forma correcta y, así, mejoren su entorno laboral.

El 100.00% mencionan que nunca la municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño, estos datos coinciden con Henostroza (2022) en su tesis *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la*

Región Ancash, 2022; estableció que el 50% de los funcionarios indican que la entidad no realiza la autoevaluación para reforzar el compromiso, de igual forma coinciden con Estrada (2022) en su tesis *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*; apporto que el 87.1% de los colaboradores mencionan que la entidad no emplea las autoevaluaciones sobre el desempeño. El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la autoevaluación, cabe decir que esta herramienta brinda claridad a los empleados sobre los objetivos definidos por los líderes y la organización, permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño, también puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas.

El 100.00% menciona que nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°, estos datos coinciden con lo encontrado por García y Astudillo (2019) en su tesis *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*; aportó que el 63% de los colaboradores indican que no se realizan evaluación de desempeño, de igual forma coinciden con Candia (2021) en su tesis *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Paruro, Cusco, 2021*; apporto que el 67.45% de los trabajadores manifiesta que la entidad no aplican evaluaciones de las competencias. El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la evaluación de 360°, cabe decir es un tipo de evaluación que proporciona información muy completa, detallada y objetiva. Esto se debe a que recopila información de diversas fuentes; además, se trata de un sistema que no beneficia solo a la empresa sino también a sus empleados. permite obtener información precisa, objetiva y mucho más integral que otros sistemas de evaluación.

El 100.00% mencionan que siempre la municipalidad evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos, estos datos coinciden con Henostroza (2022) en su tesis *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la Región Ancash, 2022*; estableció que el 72% de los funcionarios indican que la entidad sí aplica la gestión por objetivos, de igual forma coinciden con Candia (2021) en su tesis *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Paruro, Cusco, 2021*; apporto que el 67.45% de los trabajadores mencionan que la entidad evalúa el cumplimiento de las metas. La gestión por objetivos consiste en el proceso en

el cual se comprueba si existe una congruencia entre objetivos planteados y los resultados, ofreciendo un marco de análisis para saber hasta qué punto se cumplen dichos objetivos y cómo superarlos. La finalidad de las evaluaciones por objetivos, es en definitiva obtener suficiente información que permita determinar en qué medida el desempeño de los trabajadores está aportando al cumplimiento de las metas y objetivos propios del negocio.

Objetivo específico 3: Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

Plan de mejora

1. Datos generales

Nombre comercial: Municipalidad Distrital de Cusca.

2. Misión

Somos una institución que promueve de forma democrática y concertada el desarrollo integral prestando servicios de calidad, manejando los recursos públicos de forma responsable, administrando el territorio del distrito cumpliendo con los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado para poder satisfacer las necesidades de los habitantes de Cusca.

3. Visión

La Municipalidad Distrital de Cusca al 2026, será una institución líder, moderna, brindando un servicio de calidad a la comunidad, demostrando con ello una gestión pública transparente y segura, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos del distrito de Cusca.

4. Objetivos

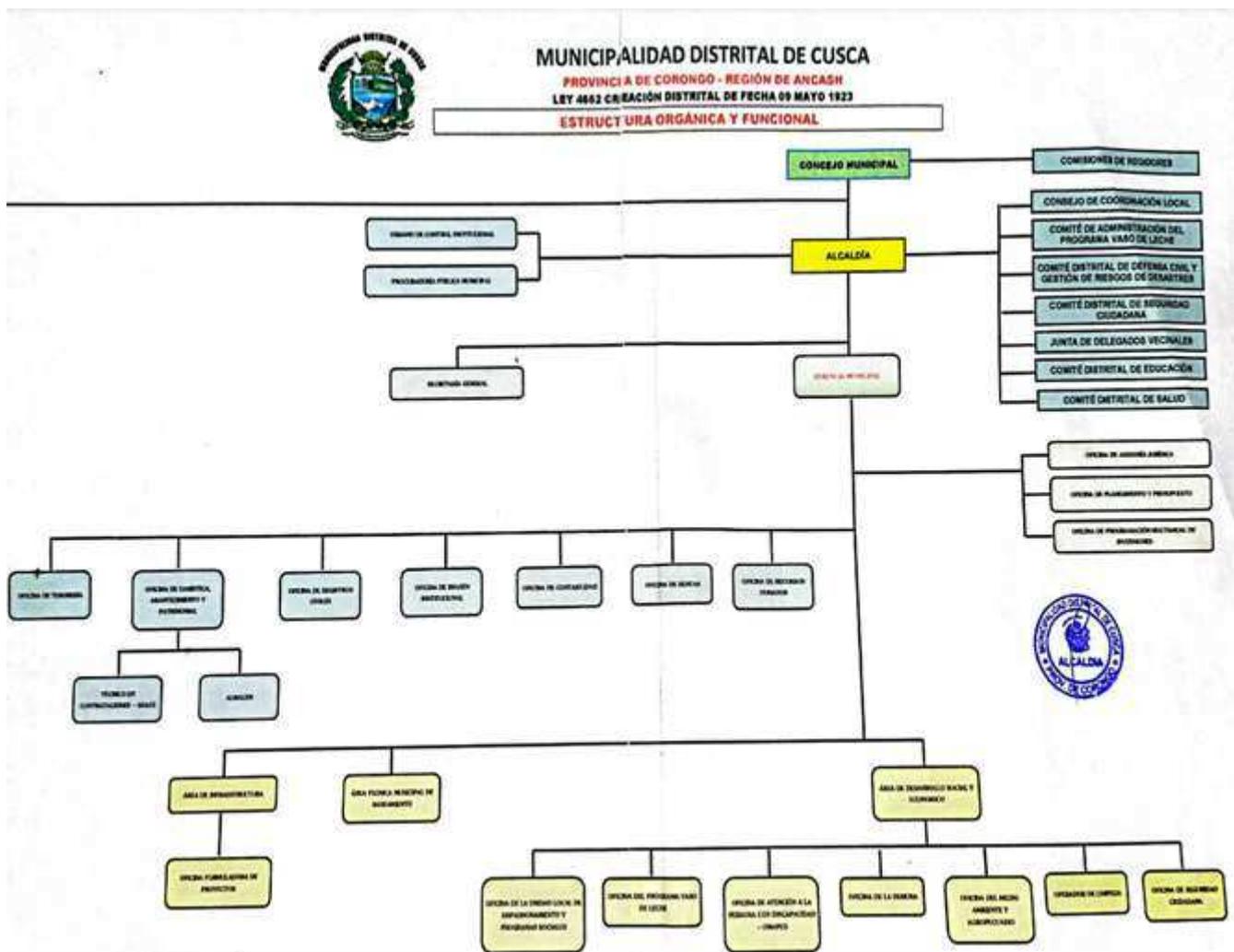
- Desarrollar una gestión eficaz y eficiente.
- Aplicar criterios de objetividad, simplicidad, funcionalidad, flexibilidad, racionalidad, eficiencia, y eficacia de los recursos en la ejecución de los procesos administrativos respondiendo a una gestión por objetivos.
- Promover e impulsar la modernización de la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Cusca.

- Propiciar la identificación de la comunidad con las funciones y deberes que corresponden a la Municipalidad a fin de hacerlo más accesible, a toda la comunidad del Distrito de Cusca.
- Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

5. Productos y/o servicios

Fomentar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, ofrecer servicios de recolección de basura y limpieza de caños, administrar los cementerios, mantener y construir vías públicas y parques, ofrecer y dirigir servicios públicos como lo son permisos para la construcción y permisos para negocios comerciales, recaudar y administrar los impuestos municipales y otros ingresos, brindar vigilancia y seguridad, mantener los caminos y parques en buen estado, proteger los recursos naturales, convocar a los vecinos de su cantón a consultas populares, además coordinar la participación de instituciones estatales en su cantón, entre otras.

6. Organigrama de la empresa



Nota. Elaborado por la Municipalidad Distrital de Cusca.

I. ÓRGANO DE ALTA DIRECCIÓN

1.1. PERFIL DE PUESTOS DE ALCALDÍA

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Alcaldía
Depende de:	Concejo Municipal
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Ninguna
Experiencia Laboral	Ninguna
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Gozar de derecho de sufragio • Estar en el cargo a tiempo completo

	<ul style="list-style-type: none"> • Ser elegido en votación secreta.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos. • Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del Concejo Municipal • Ejecutar los acuerdos del Concejo Municipal, bajo responsabilidad. • Proponer al Concejo Municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos. • Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación. • Dictar decretos y resoluciones de alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas. • Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil. 	
Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Secretaria
Depende de:	Alcalde
Supervisa directamente a:	Ninguna
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Estudios superiores / Titulado
Experiencia Laboral	Mínimo 1 año
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional Universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad. • Formación y Experiencia en el Cargo. • Amplia experiencia en la conducción de programas de un Sistema Administrativo de Administración Documentaria, de las Actividades de Imagen Institucional y Protocolo
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo administrativo al Concejo Municipal, al Despacho Municipal y a las comisiones de Regidores. • Asistir y apoyar al Concejo Municipal y a las comisiones en sus sesiones, administrando cronogramas, actas, asistencias, y dando forma final a los Acuerdos, Resoluciones, Decretos y Ordenanzas. • Administrar las actividades del protocolo y difundir sus medios y procesos. • Mantener relaciones interinstitucionales adecuadas para el logro de los objetivos de imagen, servicio al usuario y comunicación social. • Conocer e identificar a los públicos objetivos y los factores socioculturales para una comunicación efectiva en apoyo a los procesos sectoriales e institucionales. 	

1.2. GERENCIA MUNICIPAL

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Gerente
Depende de:	Alcaldía
Supervisa directamente a:	Administración municipal
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado

Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Haber laborado mínimo 3 años en el sector público
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional universitario que influya estudios relacionados con la especialidad. • Debe reunir experiencias y conocimiento de asuntos de gestión municipal • Amplia experiencia en dirección de programas municipales • Amplia experiencia en conducción de personal.
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir supervisar las acciones de los órganos de apoyo, asesoramiento y órgano de línea de la institución. • revisar y preparar en forma ordenada de acuerdo al ingreso cronológico el despacho del día de la documentación para el análisis, evaluación, decreto y la firma respectiva del jefe Inmediato; • Redactar documentos de gestión, documentos técnicos, documentos de evaluación y otros tipos de documentos de acuerdo a lo establecido por el jefe inmediato. • Coordinar reuniones de trabajo institucional con funcionarios y empleados de las Unidades Orgánicas de la Municipalidad. • Concertar citas programadas con las autoridades, funcionarios, personalidades y vecinos en general. • Administrar el archivo de la documentación clasificada. • Evaluar y seleccionar documentos proponiendo su eliminación o transferencias al archivo pasivo por prescripción en el tiempo 	

II. ORGANO DE DEFENSA MUNICIPAL

2.1 PROCURADURIA PUBLICA MUNICIPAL

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Procurador Publico municipal
Depende de:	Alcaldía
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de abogado •
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de abogado, que influya estudios relacionados con la especialidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación especializada en el área • Conducta intachable y recocida solvencia e idoneidad moral • Experiencia laboral no menor de dos (02) años en la conducción de un sistema administrativo.
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesora a todos los órganos de la municipalidad en asuntos de carácter judicial. • Promover y coordinar la participación ciudadana en la actividad de prevención del delito a fin de lograr la procuración de justicia • Representar jurídicamente conciliatorio y arbitralmente a la municipalidad. • Coordinar oportunamente con la gerencia de la asesoría jurídica y todas las demás gerencias, respecto a los asuntos de su competencia. 	

III. ÓRGANO DE ASESORAMIENTO

3.1. UNIDAD DE PRESUPUESTO

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Presupuesto
Depende de:	Sub gerente de planificación y presupuesto
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de contador • Experiencia en la gestión pública 3 años a mas
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de contador colegiado público que influya estudios relacionados con la especialidad. • Capacitación especializada en el área • Conducta intachable y recocida solvencia e idoneidad moral
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y supervisar los procesos de programación, formulación y evaluación del presupuesto, de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Presupuesto Público. • Ejercer las funciones y responsabilidades de Unidad Formuladora en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. • Participar en la elaboración del Programa Multianual de Inversiones, brechas y criterios del mismo, en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y 	

Gestión de Inversiones y en la Programación y Negociación de la Cooperación, en coordinación con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.

IV. ÓRGANO DE APOYO

4.1. OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Oficina de Administración
Depende de:	Secretaría General
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de administración • Experiencia en la gestión pública 1 año a más
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de administración estudios relacionados con la especialidad. • Capacitación especializada en el área
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Formular y proponer a la Alta Dirección lineamientos y directivas relacionados con los sistemas administrativos de su competencia. • Planificar, dirigir y supervisar los procesos de los sistemas administrativos de recursos humanos, contabilidad, tesorería y abastecimiento, en concordancia con la normatividad vigente. • Dirigir los procesos de adquisición de bienes y servicios suscribiendo los contratos respectivos; asimismo, dirige los procesos de control patrimonial. • Programar, dirigir y ejecutar a través del Ejecutor Coactivo de la entidad, los actos de ejecución forzosa de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente sobre procedimientos de ejecución coactiva. • Registrar y controlar financieramente las donaciones que se realicen a la entidad de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes. 	

4.2. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Puesto:	Recursos Humanos
Depende de:	Sub gerente de administración y finanzas.
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de administración

	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en la gestión pública 8 meses a mas
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional universitario relacionado al cargo, colegiado y habilitado Experiencia laboral no menor de dieciocho meses Experiencia en la conducción de sistemas administrativos en la función pública Capacitación especializada en el área personal
Funciones <ul style="list-style-type: none"> Supervisar y conducir el proceso presupuestario de los programas a su cargo a través de la fase de ejecución de gastos en materia de remuneraciones Dirigir los procesos de adquisición de bienes y servicios suscribiendo los contratos respectivos; asimismo, dirige los procesos de control patrimonial. Programar, dirigir y ejecutar a través del Ejecutor Coactivo de la entidad, los actos de ejecución forzosa de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente sobre procedimientos de ejecución coactiva. Registrar y controlar financieramente las donaciones que se realicen a la entidad de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes. 	

4.3. UNIDAD DE LOGISTICA Y ABASTECIMIENTO

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Abastecimiento y Logística
Depende de:	Sub gerente de administración y finanzas.
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en la gestión pública 8 meses a mas
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional universitario relacionado con la especialidad. Experiencia laboral no menor de dieciocho meses Experiencia en la conducción de sistemas administrativos en la función pública

	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad en el buen trato y ejecución de actividades del cargo
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y conducir el proceso presupuestario de los programas a su cargo a través de la fase de ejecución de gastos en materia de remuneraciones • Elaborar la información respectiva en materia de las partidas genéricas de bienes y servicios, así como su presupuestaria anual realizada en la municipalidad. • Formular elaborar y actualizar el plan anual de adquisiciones de entidad en coordinación con la unidad de planificación y presupuesto. • Orientar al personal de la entidad respecto a la correcta aplicación de las normas sobre adquisiciones y contrataciones del estado y otro acorde a la ley de la materia 	

4.4. UNIDAD DE CONTABILIDAD

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Contabilidad
Depende de:	Sub gerente de administración y finanzas.
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral mínimo 3 años y área contable • Dominio y uso de las Normas de Información Financiera • Experiencia en software de contabilidad. • Habilidades de hoja de cálculo
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de contador público colegiado y habilitado • Capacitación especializada en el área. • Experiencia en la conducción de programas de contabilidad. • Conocimiento integral del sistema integrado de administración financiera SIAF. • Experiencia en la conducción de personal.
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora y formula los asientos e informes contables financieros de la administración municipal • Elabora y formula los balances y estados financieros concordante con las directivas y normas contables y presupuestales. 	

- Cumple tarea de control previo de gastos.
- Supervisa y efectúa control de los fondos de caja chica.
- Coordina la formulación del presupuesto anual de la municipalidad acorde con los lineamientos establecidos y otros dispositivos legales que corresponden.

4.5. UNIDAD DE TESORERIA

Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Tesorería
Depende de:	Sub gerente de administración y finanzas.
Perfil para ocupar el cargo propuestas	
Nivel Académico	Titulado
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento detallado de la legislación, los reglamentos y las prácticas financieras • Dominio y uso de las Normas de Información Financiera • Control y planificación de la liquidez
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de contador público colegiado y habilitado • Capacitación especializada en el área. • Amplia experiencia programas de tesorería.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y coordina las actividades de control de egresos financieros, así como la información contable y pagadera • Programar conducir y controlar el pago de remuneraciones pensiones, proveedores y demás obligaciones contractuales de la entidad de acuerdo a las normas del sistema nacional de tesorería. • Coordinar actividades para la formulación del calendario de pagos • Controlar el registro de finanzas, garantías, pólizas de seguros, fondos y valores en custodia. • Conciliar el registro SIAF en forma mensual haciendo llegar a sub gerencia de economía y administración tributaria la copia de los extractos bancarios y auxiliar estándar. • Apoyar en el giro de cheques por toda fuente de financiamiento de la entidad. 	

7. Diagnostico general

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Cambio cultural y de liderazgo en las entidades del estado.</p> <p>O2: Nuevas tecnologías para realizar las actividades de manera más eficiente.</p> <p>O3: Pobladores exigen municipios con una cultura de calidad.</p>	<p>A1: Deterioro progresivo del nivel de gobernabilidad del país.</p> <p>A2: Deficiencia en el gasto público, lo cual afecta a la imagen de las entidades.</p> <p>A3: Deficiencia en los programas sociales, lo cual afecta a la imagen de las entidades.</p> <p>A4. Intereses políticos que afecten la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1. Información transparente respecto a los trámites</p> <p>F2. Profesionales con vocación de servicio</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>F3. Buenas condiciones laborables a través de contratos estables, condiciones físicas y horarios flexibles</p> <p>F4. Capacidad de escucha con sus compañeros creando un ambiente agradable,</p> <p>F5. Empatía con sus compañeros, poniéndose en la situación de los demás</p>	<p>F – O</p> <p>Fortalecer la capacidad empática de los trabajadores con la finalidad de lograr una cultura de calidad. (F5, O3):</p> <p>Promover la capacidad de escucha no solo con los miembros de la entidad sino también con la población, con el fin de lograr una cultura organizacional fuerte (F5, O1).</p>	<p>F – A</p> <p>Diseñar un programa de integración empresarial ya que es una excelente opción para generar un ambiente de trabajo agradable y adecuado para el desarrollo de la entidad, dentro de estos eventos, los colaboradores son invitados a realizar actividades recreativas en un espacio diferente a la oficina. (F4, A1, A2).</p> <p>Capacitación para la comunicación asertiva ya que proporciona a los colaboradores las habilidades necesarias para abordar desafíos interpersonales de manera constructiva, minimizando malentendidos y conflictos innecesarios. (F2, A4).</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1. Pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración.</p>	<p>D – O</p> <p>Diseñar una encuesta de autoevaluación para lograr que los empleados atraviesen por un</p>	<p>D – A</p> <p>Dar a conocer las consecuencias negativas de no seguir las normas de convivencia, de esta manera, estarán más motivados para cumplirlas (D1, A1).</p>

<p>D2. Pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente.</p> <p>D3. Pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento.</p> <p>D4. A veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad.</p> <p>D5. Nunca la municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño.</p> <p>D6. Nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°.</p>	<p>proceso reflexivo que les ayuda a pensar en las diferentes partes y detalles de su desempeño laboral (D5, O1).</p> <p>Aplicar la evaluación de 360°, ya que es un sistema especialmente útil para medir aspectos como las competencias de los trabajadores y no solamente su rendimiento (D5, O3).</p>	<p>Capacitar al gerente de recursos humanos en reclutamiento y selección de personal con el objetivo de que se conozcan los diferentes métodos y técnicas de reclutamiento disponibles (D2, A3).</p>
--	---	--

8. Indicadores de gestión

Indicador	Problema	Causa	Consecuencia
Normas de convivencia	El 62.50% mencionan que pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración.	El gerente municipal no toma en cuenta los beneficios de implementar adecuadamente las normas de convivencia, por lo cual estas normas no son de conocimiento de todos los trabajadores; por ende, existe un mal clima laboral donde no existe preocupación real por el bienestar de cada compañero.	No lograr prevenir problemas o conflictos en la relación entre las personas. A nivel psicológico, puede conllevar a un aumento de la ansiedad, disminución del estado de ánimo y la baja autoestima, debido a que existirán más conflictos interpersonales.
Normas de contratación	El 57.50% mencionan que pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente.	A pesar que la entidad cuenta con normas de contratación el encargado de reclutar al personal no está capacitado para un efectivo proceso de selección, por ende, se aplican entrevistas sin estructura, no se considera la cultura organizacional, la Decisión solo se basada en la impresión inicial que se tiene el candidato y se ignoran las habilidades de comunicación.	Una mala contratación puede generar estrés y decepción tanto en el nuevo empleado como en el resto del equipo. La falta de integración y adaptación adecuada al ritmo laboral puede crear un ambiente tóxico y afectar el bienestar general.
Incentivos laborales	El 67.50% consideran que pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento.	La entidad ha creado un programa de integración para desarrollar y reforzar al equipo de trabajo mediante divertidas dinámicas.	No generar sentido de pertenencia, integrar equipos y motivar a los participantes.

Comunicación asertiva	El 65.00% mencionan que a veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad.	Diferencias de personalidad, los comportamientos irritantes, las necesidades insatisfechas, la desigualdad de salarios, los problemas de comunicación, entre otros factores.	Aumento de conflictos laborales, debido a que el personal no tiene la capacidad para gestionar las propias emociones sin posicionarse ante los demás viéndolos como enemigos u oponentes a la mínima que aparece un desacuerdo.
Autoevaluación	El 100.00% mencionan que nunca la municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño.	El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la autoevaluación.	Disminución del desempeño, debido a que no existe mediante retroalimentación, para la mejora continua en las actividades diarias de cada puesto.
Evaluación de 360°	El 100.00% menciona que nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°.	El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la evaluación de 360°.	Menor eficiencia laboral, por lo tanto, no existe un uso adecuado de los recursos de la entidad. Insatisfacción de los usuarios ya que el funcionario no se desempeña adecuadamente en su puesto, por ende, los procesos para algún trámite serán lentos.

9. Problemas

Problema	Causa
El 62.50% mencionan que pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración.	El gerente municipal no toma en cuenta los beneficios de implementar adecuadamente las normas de convivencia por ende no existe un buen clima laboral donde todos se preocupen por el bienestar de cada compañero.
El 57.50% mencionan que pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente.	A pesar que la entidad cuenta con normas de contratación el encargado de reclutar al personal no está capacitado para un efectivo proceso de selección, por ende, se aplican entrevistas sin estructura, no se considera la cultura organizacional, la Decisión solo se basada en la

	impresión inicial que se tiene el candidato y se ignoran las habilidades de comunicación.
El 67.50% consideran que pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento.	La entidad ha creado un programa de integración para desarrollar y reforzar al equipo de trabajo mediante divertidas dinámicas.
El 65.00% mencionan que a veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad.	Diferencias de personalidad, los comportamientos irritantes, las necesidades insatisfechas, la desigualdad de salarios, los problemas de comunicación, entre otros factores.
El 100.00% mencionan que nunca la municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño.	El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la autoevaluación.
El 100.00% menciona que nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°.	El gerente municipal desconoce de las técnicas herramientas para medir el desempeño a través de la evaluación de 360°.

10. Establecer soluciones

Indicador	Problema	Acciones de mejora
Normas de convivencia	El 62.50% mencionan que pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración.	<p>En lugar de imponer las normas de convivencia, es necesario involucrar a todo el personal en la creación de las mismas, esto les permitirá sentirse parte del proceso y ser más propensos a seguirlas. A su vez se debe dar a conocer las consecuencias negativas de no seguir las normas de convivencia, de esta manera, estarán más motivados para cumplirlas.</p> <p>Lo mencionado permite aplicar normas de convivencia adecuadas para motivar al personal a cumplir las obligaciones, responsabilidades y deberes de manera eficiente, además se logra rara mantener una buena conducta, actitud positiva, para mejorar el ambiente laboral.</p> <p>Normas de convivencia modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludar de manera amable a los demás; • Dar las gracias y pedir por favor; • Controlar el tono de la voz cuando se interactúe con los compañeros en las instalaciones del Instituto y cuando se utilice el teléfono; • Mantener un estilo de timbre y volumen moderado de sus teléfonos particulares; • Mantener los puestos de trabajo limpios y en óptimas condiciones.

Normas de contratación	El 57.50% mencionan que pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente.	<p>Capacitar el gerente de recursos de recursos humanos en reclutamiento y selección de personal:</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes métodos y técnicas de reclutamiento disponibles. • Aprender a diseñar y ejecutar un proceso de selección eficaz y orientado a resultados. • Desarrollar habilidades para evaluar y seleccionar candidatos cualificados. • Aprender a utilizar herramientas y tecnologías de reclutamiento y selección de manera efectiva. • Explorar cómo medir y evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento y selección. <p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>
Incentivos laborales	El 67.50% consideran que pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento.	<p>Diseñar un programa de integración empresarial ya que es una excelente opción para generar un ambiente de trabajo agradable y adecuado para el desarrollo de la entidad. Dentro de estos eventos, los colaboradores son invitados a realizar actividades recreativas en un espacio diferente a la oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos. • Almuerzo de confraternidad. • Rifas, sorteos y bingos.
Comunicación asertiva	El 65.00% mencionan que a veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad.	<p>Capacitación para la comunicación asertiva ya que proporciona a los colaboradores las habilidades necesarias para abordar desafíos interpersonales de manera constructiva, minimizando malentendidos y conflictos innecesarios.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender y valorar dentro de las habilidades personales, sociales y laborales, la importancia de la comunicación asertiva relacionada al entorno organizacional. • Emplear estrategias y técnicas para desarrollar comportamientos asertivos y empáticos. • Identificar tipos de respuesta adecuadas a cada situación comunicativa. <p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>
Autoevaluación	El 100.00% mencionan que nunca la	<p>Diseñar una encuesta de autoevaluación para lograr que los empleados atraviesen por un proceso reflexivo que les ayuda a pensar en las diferentes partes y</p>

	municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño.	detalles de su desempeño laboral; debido a que, al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades y competencias necesarias para su trabajo. Pueden reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas en las que necesitan mejorar.
Evaluación de 360°	El 100.00% menciona que nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°.	<p>Aplicar la evaluación de 360°, ya que es un sistema especialmente útil para medir aspectos como las competencias de los trabajadores y no solamente su rendimiento.</p> <p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar la evaluación. Definir a qué empleados se analizará. También es necesario decidir, en función del puesto de trabajo de los empleados, sus tareas y su perfil, cuáles son las competencias que se evaluarán. • Comunicación al equipo. Es importante explicar cuál es el objetivo de la evaluación 360°, en qué consiste el sistema y cuáles son los beneficios que aporta. • Evaluación. Mediante cuestionarios y encuestas previamente diseñados, cuyo objetivo será analizar las competencias definidas en la etapa de preparación. Es muy importante remarcar el hecho de que la evaluación se realiza de forma anónima y que la información recopilada es confidencial. • Recolección de datos y realización del informe. Una vez obtenida toda la información, será necesario interpretar los datos y realizar informes detallados • Aunque es posible llevar a cabo la evaluación y la recopilación de datos de forma manual, el proceso resulta mucho más ágil y sencillo si se emplea un software que incluya funcionalidades específicas para realizar este tipo de tareas. • Retroalimentación. Esto permitirá a los empleados saber en qué destacan y en qué aspectos pueden mejorar para seguir evolucionando a nivel profesional. • Propuesta de planes de formación y desarrollo profesional. A partir de los datos recabados acerca de los puntos fuertes y débiles de los empleados, la empresa podrá llevar a cabo planes de formación y desarrollo profesional.

11. Recursos para la implementación de las estrategias

Estrategias	Humanos	Económicos	Tecnológicos	Tiempo
<p>En lugar de imponer las normas de convivencia, es necesario involucrar a todo el personal en la creación de las mismas, esto les permitirá sentirse parte del proceso y ser más propensos a seguirlas. A su vez se debe dar a conocer las consecuencias negativas de no seguir las normas de convivencia, de esta manera, estarán más motivados para cumplirlas.</p> <p>Lo mencionado permite aplicar normas de convivencia adecuadas para motivar al personal a cumplir las obligaciones, responsabilidades y deberes de manera eficiente, además se logra rara mantener una buena conducta, actitud positiva, para mejorar el ambiente laboral.</p> <p>Normas de convivencia modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludar de manera amable a los demás; • Dar las gracias y pedir por favor; • Controlar el tono de la voz cuando se interactúe con los compañeros en las instalaciones del Instituto y cuando se utilice el teléfono; • Mantener un estilo de timbre y volumen moderado de sus teléfonos particulares; • Mantener los puestos de trabajo limpios y en óptimas condiciones. 	Administrador y colaborador	s/600.00	Computadoras, proyectores.	15 días
<p>Capacitar el gerente de recursos de recursos humanos en reclutamiento y selección de personal:</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes métodos y técnicas de reclutamiento disponibles. • Aprender a diseñar y ejecutar un proceso de selección eficaz y orientado a resultados. • Desarrollar habilidades para evaluar y seleccionar candidatos cualificados. • Aprender a utilizar herramientas y tecnologías de reclutamiento y selección de manera efectiva. • Explorar cómo medir y evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento y selección. 	Administrador y colaborador	s/3000.00	Computadoras, proyectores.	15 días

<p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>				
<p>Diseñar un programa de integración empresarial ya que es una excelente opción para generar un ambiente de trabajo agradable y adecuado para el desarrollo de la entidad. Dentro de estos eventos, los colaboradores son invitados a realizar actividades recreativas en un espacio diferente a la oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos. • Almuerzo de confraternidad. • Rifas, sorteos y bingos. 	Administrador y colaborador	s/400.00	Computadoras, proyectores.	15 días
<p>Capacitación para la comunicación asertiva ya que proporciona a los colaboradores las habilidades necesarias para abordar desafíos interpersonales de manera constructiva, minimizando malentendidos y conflictos innecesarios.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender y valorar dentro de las habilidades personales, sociales y laborales, la importancia de la comunicación asertiva relacionada al entorno organizacional. • Emplear estrategias y técnicas para desarrollar comportamientos asertivos y empáticos. • Identificar tipos de respuesta adecuadas a cada situación comunicativa. <p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>	Administrador y colaborador	s/500.00	Computadoras, proyectores, cuestionario.	15 días
<p>Diseñar una encuesta de autoevaluación para lograr que los empleados atraviesen por un proceso reflexivo que les ayuda a pensar en las diferentes partes y detalles de su desempeño laboral; debido a que, al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades y competencias necesarias para su trabajo. Pueden reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas en las que necesitan mejorar.</p>	Administrador y colaborador	s/200.00	Computadoras, proyectores, cuestionario.	15 días

<p>Aplicar la evaluación de 360°, ya que es un sistema especialmente útil para medir aspectos como las competencias de los trabajadores y no solamente su rendimiento.</p> <p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar la evaluación. Definir a qué empleados se analizará. También es necesario decidir, en función del puesto de trabajo de los empleados, sus tareas y su perfil, cuáles son las competencias que se evaluarán. • Comunicación al equipo. Es importante explicar cuál es el objetivo de la evaluación 360°, en qué consiste el sistema y cuáles son los beneficios que aporta. • Evaluación. Mediante cuestionarios y encuestas previamente diseñados, cuyo objetivo será analizar las competencias definidas en la etapa de preparación. Es muy importante remarcar el hecho de que la evaluación se realiza de forma anónima y que la información recopilada es confidencial. • Recolección de datos y realización del informe. Una vez obtenida toda la información, será necesario interpretar los datos y realizar informes detallados • Aunque es posible llevar a cabo la evaluación y la recopilación de datos de forma manual, el proceso resulta mucho más ágil y sencillo si se emplea un software que incluya funcionalidades específicas para realizar este tipo de tareas. • Retroalimentación. Esto permitirá a los empleados saber en qué destacan y en qué aspectos pueden mejorar para seguir evolucionando a nivel profesional. • Propuesta de planes de formación y desarrollo profesional. A partir de los datos recabados acerca de los puntos fuertes y débiles de los empleados, la empresa podrá llevar a cabo planes de formación y desarrollo profesional. 	<p>Administrador y colaborador</p>	<p>s/200.00</p>	<p>Computadoras, proyectores, cuestionario.</p>	<p>15 días</p>
---	------------------------------------	-----------------	---	----------------

12. Cronograma de actividades

N°	Estrategias	Fecha	Termino	Año 2024																								
				Julio				Agosto				Setiembre				octubre												
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
1	<p>En lugar de imponer las normas de convivencia, es necesario involucrar a todo el personal en la creación de las mismas, esto les permitirá sentirse parte del proceso y ser más propensos a seguirlas. A su vez se debe dar a conocer las consecuencias negativas de no seguir las normas de convivencia, de esta manera, estarán más motivados para cumplirlas.</p> <p>Lo mencionado permite aplicar normas de convivencia adecuadas para motivar al personal a cumplir las obligaciones, responsabilidades y deberes de manera eficiente, además se logra rara mantener una buena conducta, actitud positiva, para mejorar el ambiente laboral.</p> <p>Normas de convivencia modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludar de manera amable a los demás; • Dar las gracias y pedir por favor; • Controlar el tono de la voz cuando se interactúe con los compañeros en las instalaciones del Instituto y cuando se utilice el teléfono; • Mantener un estilo de timbre y volumen moderado de sus teléfonos particulares; • Mantener los puestos de trabajo limpios y en óptimas condiciones. 	01-07-24	15-07-24		x																							
2	<p>Capacitar el gerente de recursos de recursos humanos en reclutamiento y selección de personal:</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes métodos y técnicas de reclutamiento disponibles. • Aprender a diseñar y ejecutar un proceso de selección eficaz y orientado a resultados. • Desarrollar habilidades para evaluar y seleccionar candidatos cualificados. 	16-07-24	31-07-24																									

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a utilizar herramientas y tecnologías de reclutamiento y selección de manera efectiva. • Explorar cómo medir y evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento y selección. <p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>																			
3	<p>Diseñar un programa de integración empresarial ya que es una excelente opción para generar un ambiente de trabajo agradable y adecuado para el desarrollo de la entidad. Dentro de estos eventos, los colaboradores son invitados a realizar actividades recreativas en un espacio diferente a la oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos. • Almuerzo de confraternidad. • Rifas, sorteos y bingos. 	01-08-24	15-08-24																	
4	<p>Capacitación para la comunicación asertiva ya que proporciona a los colaboradores las habilidades necesarias para abordar desafíos interpersonales de manera constructiva, minimizando malentendidos y conflictos innecesarios.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender y valorar dentro de las habilidades personales, sociales y laborales, la importancia de la comunicación asertiva relacionada al entorno organizacional. • Emplear estrategias y técnicas para desarrollar comportamientos asertivos y empáticos. • Identificar tipos de respuesta adecuadas a cada situación comunicativa. <p>Duración: 1 mes Sesiones: dos horas por sesión (4) Recursos: Capacitador, sala de reunión, proyector, sillas, mesas, casos prácticos.</p>	16-08-24	15-10-24																	
5	<p>Diseñar una encuesta de autoevaluación para lograr que los empleados atraviesen por un proceso reflexivo que les ayuda a pensar en las diferentes partes y detalles de su desempeño laboral; debido a que, al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades</p>	16-08-24	15-10-24																	

VI. Conclusiones

Se estableció una propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash; debido a que existió la necesidad de lograr una cultura organizacional sólida que esté alineada con los valores y objetivos de la institución, lo que puede conducir a un mayor compromiso de los empleados, un mayor desempeño y por ende una mayor productividad.

Los trabajadores indicaron que siempre la municipalidad implementa las normas de seguridad de manera eficiente, pocas veces la municipalidad implementa normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración, pocas veces la municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente, siempre brindan información transparente respecto a los trámites, siempre han contado con vocación de servicio, buscando continuamente mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios, pocas veces los eventos de integración de la municipalidad incentivan a mejorar el rendimiento, siempre los jefes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de generar mayor compromiso y motivación y siempre la municipalidad brinda buenas condiciones laborales a través de contratos estables, condiciones físicas y horarios flexibles.

Los trabajadores indicaron que siempre demuestran eficacia, cumpliendo con los objetivos programados por la municipalidad, siempre demuestra eficiencia a través del cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos, siempre muestran capacidad de escucha con sus compañeros creando un ambiente agradable, siempre demuestran empatía con sus compañeros, poniéndose en la situación de los demás, a veces demuestran comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad, nunca la municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño, nunca la municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360° y siempre la municipalidad evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos.

Se elaboró una propuesta de mejora en base a los resultados de la investigación con la finalidad de mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral; es decir, a través del análisis de las causas y consecuencias se pudo proponer acciones de mejora para reducir los errores en dichas variables.

VII. Recomendaciones

Seguir realizando estudios en base a la cultura organizacional y desempeño en instituciones públicas, debido a que existe la necesidad de lograr trabajadores con un nivel alto de compromiso y sentido de pertenencia con los objetivos estratégicos de la institución, de esta manera no sólo beneficiará al ambiente laboral, sino también, a un mejor prestigio de la municipalidad.

Comunicar a todo el personal las normas de convivencia, de esta manera se podrá crear compromiso, por ende, se mejoran las relaciones interpersonales, la capacidad de resolución de problemas, se puede decir que la gestión adecuada de la comunicación organizacional y la sociabilización de las normas de convivencia son esenciales para el éxito y sostenibilidad de la entidad.

Aplicar evaluaciones de desempeño anual, ya que es un método periódico para valorar y documentar el rendimiento laboral de los empleados en relación con los objetivos y las metas que se les han fijado en un plazo determinado. Por lo general, se considera parte del sistema general de gestión del rendimiento de una organización, cuyo objetivo es determinar las oportunidades de mejora, reducir la tasa de abandono y potenciar la cultura y la productividad de la organización.

Implementar la propuesta de mejora que fue elaborado en base los problemas encontrados en el estudio de esta manera el gerente municipal y el alance podrán aplicar las acciones con el fin de lograr una cultura organizacional solida que impulse un mejor desempeño de los empleados y afecte de manera positiva al prestigio de la entidad.

Referencias bibliográficas

- Aizana, M., Claveriano, G. y Contador, D. (2022). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tournavista, 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Ucayali]. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5403>
- Alba, M. (2020). *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad San Pedro]. <http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/handle/20.500.129076/18456?show=full>
- Argandoña, M. (2023). El home office y el desempeño laboral de una empresa peruana de servicios digitales. *The Anáhuac Journal*, 23(2), 122–145. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2023v23n2.05>
- Argomedo, J. (2020). Engagement relacionado con el desempeño laboral en el personal asistencial del Centro Médico Ascope, 2019 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45540>
- Arias, A., y Ramirez, L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 133–150. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>
- Bailon, A. (2020). *Cultura organizacional y clima laboral en la Unidad Educativa El Empalme Ecuador, 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54621>
- Blanco, G. (2022). *Cultura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Mariscal Luzuriaga, Ancash-2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103401>
- Candía, R. (2021). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillpinto, Paruro, Cusco, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86355>

- Cárdenas, S., Flores, J., Huatuco, M., Lino, K., & Paredes, M. (2022). Desarrollo evolutivo de las competencias laborales: una revisión de la literatura. *Gaceta Científica*, 8(4), 207–213. <https://doi.org/10.46794/gacien.8.4.1807>.
- Castro, M., Alvarado, M., Romero, M., & Mondragón, M. (2021). Las relaciones interpersonales en el desempeño laboral docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6184-6196. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.766
- Diario Oficial El Peruano. (2024, abril 5). Servir establece normas para los procesos de selección de personal. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/120988-servir-establece-normas-para-los-procesos-de-seleccion-de-personal>
- Escudero Durán, L., Japón Gualán, Ángel, Orellana Moscoso, A. F., & Franco Pombo, M. R. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Runae*, (7), 99–118. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/runae/article/view/705>
- Estrada, J. (2022). *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9374>
- Fauta, J. (2022). *Formación profesional docente y desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Provincia de Cotopaxi del cantón Pujilí*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/34559>
- Fernández, J. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz - Ancash-2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. <https://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4544>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Ciudad Educativa. <https://elibro.net/es/lc/elibrocom/titulos/98278>

- Gallardo, M., Herrán, J., & Carrera, G. (2019). Carga mental y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa industrial. *Revista Científica Retos De La Ciencia*, 3(6), 26–44. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/263>
- García, Y. y Astudillo, J. (2019). *Desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/2381>
- Henostroza, E. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la Región Ancash, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95723>
- Jacome, N., & Saltos, L. (2024). Asertividad y estado de ánimo en adultos profesionales. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(4), 120–130. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i4.1146>
- Jiménez, N. (2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31974>
- Lastra, J., Vera, J. & Ramírez, E. (2023). *Gestión de la cultura y el cambio organizacional: (1 ed.)*. Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/lc/elibrocom/titulos/23295>
- Mego, D. (2021). Desarrollo personal y el desempeño laboral en una organización pública de gestión de proyectos informáticos En Perú- 2019. *Zhoecoen*, 13(1), 57–69. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i1.1872>
- Méndez, C. (2024). El impacto del bienestar laboral en el desempeño de los trabajadores de los gobiernos locales de la región Nor-oriente. *Revista Académica CUNZAC*, 7(1), 200–212. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v7i1.126>
- Miranda, L. (2021). *La cultura organizacional en la imagen institucional de la Municipalidad Provincial de Sihuas, Ancash 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97646>

- Moreno, G. (2022). *La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de la Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120914>
- Muñoz, J. y Rojas, S. (2021). *Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Constitución - Pasco, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Ucayali]. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5131>
- Rodríguez, C., Breña, J., y Esenarro, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. Editorial Científica 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/IngyTec.2021.78>
- Murillo, A. (2023). *La Administración por Objetivos (MBO)*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-administraci%C3%B3n-por-objetivos-mbo-katherine-murillo-v->
- Obando, R. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11 (2). <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/>
- Parrales, J., Villao, J., & Pisco, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 177–186. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Pineda, C. (2019). *Factores de riesgos psicosociales y el desempeño laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31031?locale=de>
- Polo de Lobatón, G., & Borja Caballero, A. (2019). Cultura organizacional en el contexto filosófico de las empresas del sector de la economía solidaria en Colombia. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 7(19), 47-64. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/29902>
- Ruiz Mori, I., & Villar Paredes, E. (2023). Trabajo colaborativo, un desafío desde aulas virtuales: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 11172-11188. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5329
- Ruiz, M., y Valenzuela, T. (2022). Metodología de la investigación. *Fondo Editorial UNAT*, 3 (12). <https://fondoeditorial.unat.edu.pe/index.php/EdiUnat/catalog/book/4>

- Saavedra, M. (2022). Desempeño laboral: un método de eficiencia organizacional en las empresas en tiempos de distanciamiento social. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(1), e4. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i1.4>
- Sánchez, J., & García, C. (2023). Cultura organizacional, actitudes y conductas que favorecen la organización. Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Investigación Valdizana*, 17(3), 123–131. <https://doi.org/10.33554/riv.17.3.188>
- Torpoco, N. y Malpartida, S. (2021). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chanchamayo – 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana los Andes]. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/3864>
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social?. *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 10(2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Vela, J., Espinoza, J., Ortiz, R., Lizárraga, L. S., Desposorio, K., & Gutierrez, M. (2023). Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del trabajador de salud a nivel mundial.: Relationship between organizational culture and healthy worker satisfaction worldwide. *Revista Médica Basadrina*, 17(1), 6–19. <https://doi.org/10.33326/26176068.2023.1.1673>
- Vergara, G., Fernández, E. y Martínez, J. (2023). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari – Ancash 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/8500>
- Zambrano, I. (2024). Cultura Organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos. *INNOVA Research Journal*, 9(1), 89–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2453>
- Zevallos, R. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3969>

Anexos

Anexo 01. Matriz de Consistencia

TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general: ¿Cuál la propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024?</p>	<p>Objetivo general: Establecer una propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.</p> <p>Objetivos específicos: Describir las características de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Describir las características del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024. Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.</p>	<p>En el estudio, no se plantea una hipótesis por ser de nivel descriptivo.</p>	<p>Variable 1: Cultura organizacional Dimensiones: Variable 2: Desempeño laboral Dimensiones:</p>	<p>Tipo: Cuantitativo Nivel: Descriptivo- de propuesta Diseño: No experimental, transversal</p> <p>Población y muestra: Población: 40 trabajadores Muestra: 40 trabajadores</p>

Anexo 02. Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

Cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024.

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos las preguntas, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcar con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo a las siguientes alternativas.

Respecto a la variable: Cultura organizacional

- Escala:
- Siempre : 5
 - Casi siempre : 4
 - A veces : 3
 - Pocas veces : 2
 - Nunca : 1

Dimensión 1: Normas	1	2	3	4	5
1. ¿La municipalidad implementa las normas de seguridad de manera eficiente					
2. ¿La municipalidad implementa las normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración					
3. ¿La municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente					
Dimensión 2: Valores					
4. ¿Brinda información transparente respecto a los trámites que requieren los usuarios?					
5. Usted cuenta con vocación de servicio es decir busca continuamente mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios					
Dimensión 2: Motivación					
6. Los eventos de integración de la municipalidad los incentivan a mejorar su rendimiento					
7. Los jefes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de generar mayor compromiso y motivación					

8. La municipalidad le brinda buenas condiciones laborables ya sea a través de contratos estables, condiciones físicas, horarios flexibles.					
---	--	--	--	--	--

Respecto a la variable: Desempeño laboral

Escala:
 Siempre : 5
 Casi siempre : 4
 A veces : 3
 Pocas veces : 2
 Nunca : 1

Dimensión 1: Productividad	1	2	3	4	5
1. Considera que usted demuestre eficacia es decir cumple con los objetivos programados por la municipalidad					
2. Demuestra eficiencia a través del cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos					
Dimensión 2: Relaciones interpersonales					
3. Usted muestra capacidad de escucha con sus compañeros y ello crea un ambiente agradable					
4. Usted demuestra empatía con sus compañeros es decir se pone en la situación de los demás					
5. Usted demuestra una comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad					
Dimensión 3: Evaluación del desempeño					
6. La municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño					
7. La municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°					
8. La municipalidad evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos.					

Anexo 03. Ficha técnica de los instrumentos

Ficha de identificación del Experto para proceso de validación	
Nombres y Apellidos: Uribe Cornelio Guido N° DNI: 70117561 Edad: 42 Teléfono / Celular: 935 619 161 Email:	
Título profesional: Administración. Grado Académico: Maestría <u> X </u> Doctorado <u> </u> Especialidad: Gestión publica Institución que labora: Unidad de Gestión Educativa Local de Aija	
Identificación del proyecto de Investigación o Tesis Título: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024. Autor(es): MEJIA LOLI, YULI ROSIO Programa Académico: Administración	
 Firma	 Huella digital

Formato de Carta de Presentación al Experto

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor: Uribe Cornelio Guido

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

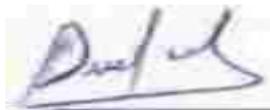
Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: MEJIA LOLI, YULI ROSIO Estudiante del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. Para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula “PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024” y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de identificación de Experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente



MEJIA LOLI, YULI ROSIO
DNI: 46881932

Formato de Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024								
VARIABLE 1: Cultura organizacional		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Normas		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿La municipalidad implementa las normas de seguridad de manera eficiente?	x		x		x		
2	¿La municipalidad implementa las normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración?	x		x		x		
3	¿La municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente?	x		x		x		
Dimensión 2: Valores								
1	¿Brinda información transparente respecto a los trámites que requieren los usuarios?	x		x		x		
2	¿Usted cuenta con vocación de servicio es decir busca continuamente mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios?	x		x		x		
Dimensión 2: Motivación								

1	¿Los eventos de integración de la municipalidad los incentivan a mejorar su rendimiento?	x		x		x		
2	¿Los jefes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de generar mayor compromiso y motivación?	x		x		x		
3	¿La municipalidad le brinda buenas condiciones laborables ya sea a través de contratos estables, condiciones físicas, horarios flexibles?	x		x		x		
Dimensión 4: Elementos tangibles								
1	¿Considera que las instalaciones del restaurante son atractivas?	x		x		x		
2	¿Considera que las instalaciones del restaurante son atractivas son cómodas?	x		x		x		
3	¿El personal cuenta con un uniforme apropiado para lograr una apariencia pulcra?	x		x		x		
Variable 2: Desempeño laboral								
Dimensión 1: Productividad								
1	¿Considera que usted demuestre eficacia es decir cumple con los objetivos programados por la municipalidad?	x		x		x		
2	¿Demuestra eficiencia a través del cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos?	x		x		x		

	Dimensión 2: Relaciones interpersonales						
1	¿Usted muestra capacidad de escucha con sus compañeros y ello crea un ambiente agradable?	x		x		x	
2	¿Usted demuestra empatía con sus compañeros es decir se pone en la situación de los demás?	x		x		x	
3	¿Usted demuestra una comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad?	x		x		x	
	Dimensión 3: Evaluación del desempeño						
1	¿La municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño?	x		x		x	
2	¿La municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°?	x		x		x	
3	¿La municipalidad evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos?	x		x		x	

Recomendaciones:

.....

Opinión de Experto: Aplicable (x) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos del experto: Dr. / Mg. Uribe Cornelio Guido Elmer

DNI: 70117561



Firma



Huella

Ficha de identificación del Experto para proceso de validación

Nombres y Apellidos:

Ivonee Feli Avila Crespín

Nº DNI: 46211751

Edad: 35

Teléfono / Celular: 912 937 055 Email: -----

Título profesional: Administración.

Grado Académico: Maestría Doctorado

Especialidad:

Gestión pública

Institución que labora:

Universidad Unamba

Identificación del proyecto de Investigación o Tesis

Título:

PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024.

Autor(es):

MEJIA LOLI, YULI ROSIO

Programa Académico:

Administración


Firma
Avila Crespín Ivonne Feli
DNI Nº 46211751

Firma



Huella digital

Formato de Carta de Presentación al Experto

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor: Avila Crespin Ivonee Feli

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

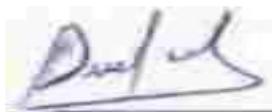
Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: MEJIA LOLI, YULI ROSIO Estudiante del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. Para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula “PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024” y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de identificación de Experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente



MEJIA LOLI, YULI ROSIO
DNI: 46881932

Formato de Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024								
VARIABLE 1: Cultura organizacional		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Normas		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿La municipalidad implementa las normas de seguridad de manera eficiente?	x		x		x		
2	¿La municipalidad implementa las normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración?	x		x		x		
3	¿La municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente?	x		x		x		
Dimensión 2: Valores								
1	¿Brinda información transparente respecto a los trámites que requieren los usuarios?	x		x		x		
2	¿Usted cuenta con vocación de servicio es decir busca continuamente mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios?	x		x		x		
Dimensión 2: Motivación								

1	¿Los eventos de integración de la municipalidad los incentivan a mejorar su rendimiento?	x		x		x		
2	¿Los jefes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de generar mayor compromiso y motivación?	x		x		x		
3	¿La municipalidad le brinda buenas condiciones laborables ya sea a través de contratos estables, condiciones físicas, horarios flexibles?	x		x		x		
Dimensión 4: Elementos tangibles								
1	¿Considera que las instalaciones del restaurante son atractivas?	x		x		x		
2	¿Considera que las instalaciones del restaurante son atractivas son cómodas?	x		x		x		
3	¿El personal cuenta con un uniforme apropiado para lograr una apariencia pulcra?	x		x		x		
Variable 2: Desempeño laboral								
Dimensión 1: Productividad								
1	¿Considera que usted demuestre eficacia es decir cumple con los objetivos programados por la municipalidad?	x		x		x		
2	¿Demuestra eficiencia a través del cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos?	x		x		x		

	Dimensión 2: Relaciones interpersonales						
1	¿Usted muestra capacidad de escucha con sus compañeros y ello crea un ambiente agradable?	x		x		x	
2	¿Usted demuestra empatía con sus compañeros es decir se pone en la situación de los demás?	x		x		x	
3	¿Usted demuestra una comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad?	x		x		x	
	Dimensión 3: Evaluación del desempeño						
1	¿La municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño?	x		x		x	
2	¿La municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°?	x		x		x	
3	¿La municipalidad evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos?	x		x		x	

Recomendaciones:

Opinión de Experto: Aplicable (x) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos del experto: Dr. / Mg. Avila Crespín Ivonne Feli

DNI: 46211751



Firma
Avila Crespín Ivonne Feli
DNI N° 46211751



Ficha de identificación del Experto para proceso de validación

Nombres y Apellidos:

Álvarez Gallegos Aurelio Francisco

Nº DNI: 29571960

Edad: 51

Teléfono / Celular: 981587705 Email: alvarez aurelio958@gmail.com

Título profesional: Administración.

Grado Académico: Maestría _____ Doctorado x

Especialidad:

Gestión pública

Institución que labora:

Unidad de Gestión Educativa Local de Aija

Identificación del proyecto de Investigación o Tesis

Título:

PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024.

Autor(es):

MEJIA LOLI, YULI ROSIO

Programa Académico:

Administración

 UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN


Dr. Aurelio F. Alvarez Gallegos
DNI: 29571960
DOCENTE

Firma



Huella digital

Formato de Carta de Presentación al Experto

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor: Álvarez Gallegos Aurelio Francisco

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

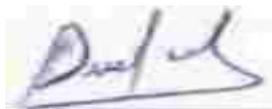
Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: MEJIA LOLI, YULI ROSIO Estudiante del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. Para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula “PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024” y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de identificación de Experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente



MEJIA LOLI, YULI ROSIO
DNI: 46881932

Formato de Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024								
VARIABLE 1: Cultura organizacional		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Normas		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	¿La municipalidad implementa las normas de seguridad de manera eficiente?	x		x		x		
2	¿La municipalidad implementa las normas de convivencia para promover un ambiente de respeto mutuo, profesionalismo y colaboración?	x		x		x		
3	¿La municipalidad aplica las normas de contratación de manera eficiente?	x		x		x		
Dimensión 2: Valores								
1	¿Brinda información transparente respecto a los trámites que requieren los usuarios?	x		x		x		
2	¿Usted cuenta con vocación de servicio es decir busca continuamente mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios?	x		x		x		
Dimensión 2: Motivación								

1	¿Los eventos de integración de la municipalidad los incentivan a mejorar su rendimiento?	x		x		x		
2	¿Los jefes promueven el trabajo en equipo con la finalidad de generar mayor compromiso y motivación?	x		x		x		
3	¿La municipalidad le brinda buenas condiciones laborables ya sea a través de contratos estables, condiciones físicas, horarios flexibles?	x		x		x		
	Dimensión 4: Elementos tangibles							
1	¿Considera que las instalaciones del restaurante son atractivas?	x		x		x		
2	¿Considera que las instalaciones del restaurante son atractivas son cómodas?	x		x		x		
3	¿El personal cuenta con un uniforme apropiado para lograr una apariencia pulcra?	x		x		x		
	Variable 2: Desempeño laboral							
	Dimensión 1: Productividad							
1	¿Considera que usted demuestre eficacia es decir cumple con los objetivos programados por la municipalidad?	x		x		x		
2	¿Demuestra eficiencia a través del cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos?	x		x		x		

	Dimensión 2: Relaciones interpersonales						
1	¿Usted muestra capacidad de escucha con sus compañeros y ello crea un ambiente agradable?	x		x		x	
2	¿Usted demuestra empatía con sus compañeros es decir se pone en la situación de los demás?	x		x		x	
3	¿Usted demuestra una comunicación asertiva, es decir tiene una actitud positiva pese a que existen conflictos o problemas en la municipalidad?	x		x		x	
	Dimensión 3: Evaluación del desempeño						
1	¿La municipalidad aplica técnicas o métodos para la autoevaluación de su desempeño?	x		x		x	
2	¿La municipalidad evalúa sus competencias a través de la evaluación de 360°?	x		x		x	
3	¿La municipalidad evalúa el cumplimiento de las metas a través de la gestión por objetivos?	x		x		x	

Recomendaciones:

.....

Opinión de Experto: Aplicable (x) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos del experto: Dr. Álvarez Gallegos Aurelio Francisco

DNI: 29571960

 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Aurelio F. Alvarez Gallegos
DNI: 29571960
DOCENTE



Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024

No	Cultura organizacional								TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	1	1	2	4	5	2	4	5	24
4	1	1	4	2	5	4	2	5	24
5	1	1	2	4	5	2	4	5	24
6	1	1	4	2	5	4	2	5	24
7	1	1	2	4	5	2	4	5	24
8	1	1	4	2	5	4	2	5	24
9	1	1	4	2	5	4	2	5	24
10	1	1	4	2	5	4	2	5	24

VARIANZA POBLACIONAL	2.56	2.56	1.24	1.56	0.00	1.24	1.56	0.00	40.96
----------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Escala valorativa	Codigo
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Pocas veces	2
Nunca	1

K =	8 item
K/(K-1) =	1.143
$\sum_{i=1}^k s_i^2 =$	10.72
$S_t^2 =$	40.96
ALFA =	0.844

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Como se puede apreciar el resultado tiene un valor de 0.844; lo que indica que este instrumento tiene un excelente grado de confiabilidad ya que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mayor es la fiabilidad. Lo que indica que este instrumento es válido para su uso para la recolección de datos.

No	Desempeño laboral								TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	4	4	4	4	4	4	34
5	5	5	5	3	3	5	5	3	34
6	4	4	4	3	3	4	4	3	29
7	5	5	5	3	3	5	5	3	34
8	4	4	4	3	3	4	4	3	29
9	4	4	4	3	3	4	4	3	29
10	4	4	4	3	3	4	4	3	29

VARIANZA POBLACIONAL	0.24	0.24	0.25	0.81	0.81	0.25	0.25	0.81	20.76
----------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Escala valorativa	Codigo
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Pocas veces	2
Nunca	1

K =	8 item
K/(K-1) =	1.143
$\sum_{i=1}^k s_i^2 =$	3.66
$S_t^2 =$	20.76
ALFA =	0.941

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Como se puede apreciar el resultado tiene un valor de 0.941; lo que indica que este instrumento tiene un excelente grado de confiabilidad ya que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mayor es la fiabilidad. Lo que indica que este instrumento es válido para su uso para la recolección de datos.

Anexo 04. Formato de consentimiento informado u otros



**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS
(CIENCIAS SOCIALES)**

La finalidad de este protocolo en Ciencias Sociales, es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula:

Y es dirigido por, investigador de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

El propósito de la investigación es:

Para ello, se le invita a participar en una encuesta que le tomará minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y anónima. Usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna inquietud y/o duda sobre la investigación, puede formularla cuando crea conveniente.

Al concluir la investigación, usted será informado de los resultados a través de los medios de comunicación de la Universidad. Si desea, también podrá escribir al correo, para recibir mayor información. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre:

Fecha:

Firma del participante:

Firma del investigador (o encargado de recoger información):

Documento de aprobación de institución para la recolección de información



Chimbote 21 de mayo del 2024

CARTA N° 0000000492- 2024-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

Señor/a:

Presente:

A través del presente, reciba el cordial saludo en nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, a la vez solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024, que involucra la recolección de información/datos de la MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, con DNI N° 46881932, cuyo asesor es el/la docente LIMO VASQUEZ, MIGUEL ANGEL.

La investigación se llevará a cabo siguiendo altos estándares éticos y de confidencialidad, y todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines de la investigación.

Es propicia la oportunidad, para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.


Dr. Willy Valle Salvatierra
Coordinador de Gestión de Investigación

DECLARACIÓN JURADA

Yo, MEJIA LOLI, YULI ROSIO, identificado (a) con DNI: 46881932, con domicilio real: Distrito de Yungar provincia de Carhuaz, Departamento Áncash.

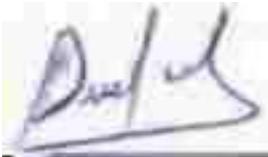
DECLARO BAJO JURAMENTO

En mi condición de (estudiante/bachiller) de administración con código de estudiante: 1211181036 de la Escuela Profesional de Administración. Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, semestre académico 2023-1:

1. Que los datos consignados en la tesis titulada: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUSCA, ÁNCASH, 2024; son totalmente reales.

Doy fe que esta declaración corresponde a la verdad

Chimbote, 08 de mayo del 2024



Firma del estudiante/bachiller

DNI: 46881932



Huella Digital