



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES DEL  
ARCHIVO REGIONAL DE PUNO, PERÍODO 2016”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. SOLEDAD EVELYN CATUNTA TORRES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2017**



NOMBRE DEL TRABAJO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IN-  
CIDENCIA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS  
Y METAS INSTITUCIONALES DEL ARCHI-  
VO REGIONAL DE PUNO, PERÍODO 2016**

AUTOR

**SOLEDAD EVELYN CATUNTA TORRES**

RECUENTO DE PALABRAS

**24402 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**130861 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**123 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jun 1, 2023 4:22 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jun 1, 2023 4:24 PM GMT-5**

● **18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

  
Dr. HECTOR EDDY CALUMANI BLANCO  
Contador Público Colegiado  
MAT. 209

  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas  
Dr. Marco Antonio Ruales Humpiri  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION  
F.C.C.A.



## DEDICATORIA

*A Dios por guiar mis pasos a cada instante de mi vida y haber permitido cumplir este objetivo que si bien es cierto me ayudo a reflexionar sobre mi futuro profesional, por haberme dado la fuerza necesaria para continuar, superar las dificultades y lograr mis objetivos.*

*Con todo mi cariño, respeto y amor a mis padres MARCELINO y SABINA, por el inmenso esfuerzo y apoyo que me dieron desde que nací para que pudiera lograr mis objetivos, proyectos, metas y hacer posible mi realización profesional que conlleva esta meta profesional.*

*A mi hermano DANTE que ilumina y guía mi camino desde la gloria del cielo; a mis amigas y amigos de la Escuela Profesional de Ciencias Contables eternamente mi agradecimiento.*

**Soledad Evelyn Catunta Torres**



## AGRADECIMIENTOS

A mi Director de Tesis Dr. Hector Eddy Calumani Blanco por su esfuerzo, dedicación, conocimientos, persistencia y motivación que han sido fundamental para mi formación como investigador.

Quiero expresar agradecimiento a mis jurados Dr. Adolfo del Condor y Condori, Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos y en la gloria eterna la Dra. María Amparo Catacora Peñaranda. Por la orientación, asesoramiento y paciencia durante el proceso de ejecución del proyecto realizado.

Al Archivo Regional de Puno, por haberme permitido realizar el presente trabajo de investigación y la valiosa información que me concedió, los cuales sirvieron de gran ayuda para la concretización de este trabajo de investigación.

A mis docentes de la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Escuela Profesional de Ciencias Contables que, en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les doy las gracias, esto será la mejor de las herencias, lo recordare y lo agradeceré eternamente.

**Soledad Evelyn Catunta Torres**



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS</b>	
<b>RESUMEN .....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Problema General .....	18
1.2.2 Problemas Específicos .....	18
<b>1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Hipótesis General .....	18
1.3.2 Hipótesis Específicas .....	19
<b>1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.5.1 Objetivo General .....	19
1.5.2 Objetivo Específico .....	20
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
<b>2.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>21</b>



<b>2.2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Políticas .....	26
2.2.2	Políticas Públicas .....	26
2.2.3	Normatividad.....	40
2.2.4	Organización .....	48
2.2.5	Cultura Organizacional .....	50
2.2.6	Niveles de la cultura organizacional .....	53
2.2.7	Tipos de cultura organizacional .....	54
2.2.8	Características de la cultura .....	55
2.2.9	Características esenciales de la cultura organizacional.....	57
2.2.10	Eficacia.....	58
2.2.11	Eficacia y eficiencia en las organizaciones .....	59
2.2.12	La eficacia en el circuito de la comunicación .....	59
2.2.13	Objetivos .....	60
2.2.14	Metas .....	61
2.2.15	Cultura y Cambio Organizacional.....	61
2.2.16	Implicaciones del cambio de la cultura .....	62
2.2.17	Evaluación de la Cultura Organizacional.....	65
2.2.18	Plan Operativo Institucional.....	65
2.2.19	Objetivos del Plan Operativo Institucional .....	66
2.2.20	Importancia del Plan Operativo Institucional .....	66
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>66</b>
2.3.1	Actividad .....	66
2.3.2	Actitudes .....	67
2.3.3	Año Fiscal .....	67



2.3.4	Autonomía.....	67
2.3.5	Comportamiento organizacional .....	67
2.3.6	Compromiso organizacional .....	67
2.3.7	Conflictos .....	68
2.3.8	Control.....	68
2.3.9	Cooperación .....	68
2.3.10	Cultura dominante .....	68
2.3.11	Cultura organizacional .....	68
2.3.12	Culturas fuertes .....	68
2.3.13	Desafío .....	69
2.3.14	Desarrollo organizacional .....	69
2.3.15	Énfasis en la Producción .....	69
2.3.16	Espíritu .....	69
2.3.17	Formalización.....	69
2.3.18	Identidad.....	70
2.3.19	Liderazgo.....	70
2.3.20	Meta.....	70
2.3.21	Objetivos .....	70
2.3.22	Obstaculización .....	70
2.3.23	Percepción .....	70
2.3.24	Rotación de personal .....	71
2.3.25	Recompensa .....	71
2.3.26	Relaciones .....	71
2.3.27	Responsabilidad (EMPOWERMENT) .....	71
2.3.28	Satisfacción en el trabajo .....	71



2.3.29	Valores .....	72
--------	---------------	----

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>73</b>
3.1.1	Ubicación .....	73
3.1.2	Historia.....	74
3.1.3	Misión .....	74
3.1.4	Visión .....	74
3.1.5	Objetivos .....	75
<b>3.2</b>	<b>POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>76</b>
3.2.1	Población.....	76
3.2.2	Muestra.....	77
<b>3.3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>77</b>
3.3.1	El método cuantitativo: .....	77
3.3.2	El método descriptivo: .....	77
<b>3.4</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>78</b>
3.4.1	Técnicas de recopilación de información.....	78
3.4.2	Encuesta .....	78
3.4.3	Observación.....	79
3.4.4	Técnicas para procesamiento de la información .....	79
3.4.5	Tratamiento estadístico .....	79
3.4.6	Análisis e interpretación de datos .....	80
3.4.7	Cuadro de valoración de datos .....	80

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
------------	------------------------	-----------



4.1.1	Objetivo Específico N° 1 .....	81
4.1.2	Objetivo Específico N° 2 .....	88
4.1.3	Objetivo Especifico N° 3 .....	98
4.1.4	Contrastación de Hipótesis.....	100
4.1.5	Hipótesis Específica N° 1.....	101
4.1.6	Hipótesis Especifica N°2.....	102
<b>4.2</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>

**Área** : Ciencias Económicas Empresariales

**Tema** : Gestión Publica y Privada

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 20 de diciembre de 2017



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Organigrama del ARP .....	76
<b>Figura 2.</b> Cultura organizacional del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.....	82
<b>Figura 3.</b> Cultura organizacional – el personal es parte de la toma de decisiones del Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	83
<b>Figura 4.</b> Cultura organizacional – el personal es parte de la toma de decisiones del Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	84
<b>Figura 5.</b> Cultura organizacional – relaciones interpersonales en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016.....	85
<b>Figura 6.</b> Cultura organizacional – retribución económica al personal del Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	86
<b>Figura 7.</b> Desempeño laboral Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	89
<b>Figura 8.</b> Utilización de capacidades del personal del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.....	91
<b>Figura 9.</b> Atención al usuario del Archivo Regional de Puno, periodo 2016. ....	93
<b>Figura 10.</b> La atención es rápida del Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	95
<b>Figura 11.</b> Asesoramiento de búsqueda en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	96



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Distribución de Personal .....	77
<b>Tabla 2.</b> Nivel organizacional del Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	81
<b>Tabla 3.</b> Cultura organizacional – el personal es parte de la toma de decisiones del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.....	83
<b>Tabla 4.</b> Cultura organizacional – relaciones interpersonales en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	85
<b>Tabla 5.</b> Cultura organizacional – retribución económica al personal del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.....	86
<b>Tabla 6.</b> Desempeño laboral - Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	89
<b>Tabla 7.</b> Utilización de capacidades del personal del Archivo Regional de Puno, periodo 2016. ....	91
<b>Tabla 8.</b> Atención al usuario del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.....	93
<b>Tabla 9.</b> La atención es rápida del archivo regional de puno, periodo 2016 .....	94
<b>Tabla 10.</b> Asesoramiento de búsqueda en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016 .....	96



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>(ARP)</b>	: Archivo Regional de Puno
<b>(ONG)</b>	: Organismo No Gubernamental
<b>(RUC)</b>	: Registro Único del Contribuyente
<b>(PDRC)</b>	: Plan de Desarrollo Regional Concertado
<b>(SERVIR)</b>	: Autoridad Nacional del Servicio Civil



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO, PERIODO 2016”, tuvo por objetivo describir el tipo de cultura organizacional a fin de determinar su incidencia en el logro de objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno, 2016, la hipótesis planteada fue La cultura institucional incide negativamente en el logro de los objetivos y metas institucionales, el método empleado fue deductivo e inductivo las conclusiones a que se llegaron fueron: Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Organizacional que presenta como valores la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar al Archivo Regional de Puno como jerarquizada dentro del Gobierno Regional de Puno. Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura organizacional regular estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto. Se ha determinado que existe un sistema de cultura organizacional que incide en el logro de objetivos y metas institucionales del archivo regional de puno, periodo 2016 demostrándose que existe una cultura organizacional relativamente regular pero jerarquizada.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional, Objetivos institucionales y Metas institucionales



## ABSTRACT

The present research work called "THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE ACHIEVEMENT OF INSTITUTIONAL OBJECTIVES AND GOALS OF THE REGIONAL ARCHIVE OF PUNO, PERIOD 2016", aimed to describe the type of organizational culture in order to determine its impact on the achievement of institutional objectives and goals of the Regional Archive of Puno, 2016, the hypothesis was The institutional culture has a negative impact on the achievement of institutional objectives and goals, the method used was deductive and inductive, the conclusions reached were: That there are standards and mechanisms that motivate and develop the Organizational Culture that presents responsibility, punctuality, solidarity and respect as values, allowing this to qualify the Regional Archive of Puno as hierarchical within the Regional Government of Puno. It has been possible to determine that the performance reinforcements based on the recognition and prestige of job satisfaction, is a consequence of the presence of a regular organizational culture, these performance reinforcements are qualified as regular with a tendency to high. It has been determined that there is a system of organizational culture that affects the achievement of institutional objectives and goals of the regional archive of Puno, period 2016, demonstrating that there is a relatively regular but hierarchical organizational culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Institutional Objectives and Institutional Goals



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional cumple un rol muy importante en la gestión de cualquier organización, así puede identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma. Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de la cultura organizacional y satisfacción laboral, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier institución. La cultura organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. El Archivo Regional de Puno está integrada estructuralmente por comités, oficinas administrativas y órganos de línea. Es así que para el mejor apoyo y desempeño laboral es que se realizó el trabajo de investigación titulado “La cultura organizacional y su incidencia en el logro de objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno, periodo 2016”; la investigación consta de cuatro capítulos tales como:

CAPÍTULO I: se expone la situación como problema de la Cultura Organizacional en el Archivo Regional de Puno, en relación a la incidencia en el logro de objetivos y metas institucionales motivo de la investigación a realizar, en ese sentido, se formula el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la hipótesis de la investigación.



**CAPÍTULO II:** En el segundo capítulo se desarrolla lo que se denomina la revisión literaria; como el marco teórico que permitió dar sustento al presente trabajo de investigación, el marco conceptual que facilitara al lector entender o conocer los conceptos más utilizados y los antecedentes de la investigación para realizar una comparación de los anteriores trabajos de investigación.

**CAPÍTULO III:** Se determina lo que es materiales y métodos de la investigación; donde se menciona los métodos utilizados, población de estudio, tamaño de la muestra, selección de la muestra, las técnicas de recolección de información como las técnicas para el procesamiento de datos y el ámbito de estudio, sus características del área de investigación concerniente al Archivo Regional de Puno.

**CAPÍTULO IV:** Exposición de Resultados y Discusiones obtenidos, en donde nos muestra los resultados mediante cuadros y gráficos, los que fueron analizados y discutidos como resultado de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En esta época de cambios de los procesos y nuevas formas tecnológicas que se dan en el ámbito del mercado y que condicionan el mayor desarrollo de destrezas, aptitudes y saberes, las entidades se ven en la exigencia de aplicar modificaciones a su estrategia laborativa a partir de los retos y finalidades que se presentan dentro del cotidiano desempeño del trabajo, a raíz de esos mismos procesos de cambio la actividad económica suele ser mundial o global, la competitividad marca las pautas, aumentando la exigencia de la generación de valores agregados a las labores organizacionales. Chiavenato (2011) “Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan



para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”.

Vilca (2016) nos indica que la cultura organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones ya que varios investigadores han puesto en evidencia la vital importancia de la cultura organizacional como determinante en el rendimiento, productividad y satisfacción laboral.

En el último tiempo, la administración de recursos humanos (RRHH) ha cobrado también gran relevancia dentro de las organizaciones, sobre todo en los Servicios Públicos, ya que permite la generación de ventajas comparativas asociadas al mayor desempeño de las labores y de los servicios que se genera en ellas. Al tiempo que se ha valorado y reconocido la conveniencia de generar unas mejores formas de trabajo y aumentar la calidad de vida de las personas. A su vez, de acuerdo a la evolución de las técnicas de información y de comunicación y a los avances tecnológicos en la provisión de los servicios, han supuesto la obtención de utilidades en mayor medida, lo que ha aumentado las demandas de óptimo desempeño, las metas por sobre la media históricamente, generando así una marcada desconfianza por parte de los colaboradores de las empresas u organizaciones, lo que se traduce en una alta vulnerabilidad laboral, valores, actitudes, experiencias, aptitudes, de saturación de la profesión, de los conflictos organizativos originados por un afán exacerbado de conseguir las metas y de satisfacer las necesidades.

La configuración de la estructura de las organizaciones pone de relieve también las actividades de dedicación al trabajo, el espíritu de equipo y los incentivos de carácter no lucrativo (reconocimiento y formación). Es una buena señal institucional; si bien, como en todas las organizaciones, encontraremos una predisposición al protagonismo



interno, los objetivos de la empresa prevalecen sobre el interés por un comportamiento puramente egoísta.

Que la cultura institucional de pre-disposición a la conducción en la organización, en todas las instancias de desarrollo internas y externas, impactan de modo contundente en el buen desempeño del equipo de trabajo que conforma el Archivo Regional de Puno.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo incide la cultura organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno, periodo 2016?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

**P.E.1:** ¿Qué políticas y normas caracterizan la cultura institucional y su impacto en la satisfacción laboral en el Archivo Regional de Puno?

**P.E.2:** ¿Cuál es el nivel de eficacia en el logro de las metas y objetivos institucionales?

**P.E.3:** ¿Cómo se puede mejorar la cultura organizativa del Archivo Regional de Puno?

## **1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

### **1.3.1 Hipótesis General**

La cultura institucional incide de manera negativa en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en el Archivo Regional de Puno, 2016.



### **1.3.2 Hipótesis Específicas**

**H.E.1:** Las políticas y normas de cultura institucional comunes desempeñaron una función decisiva en la satisfacción laboral del personal de los Archivos Regionales de Puno.

**H.E.2:** El nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de los Archivos Regionales de Puno es deficiente.

## **1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Si bien es cierto, la cultura organizacional hoy en día es un elemento adyacente en instituciones como organizaciones para convertirse en un elemento de suma importancia estratégica. Cabe señalar que, muchos autores señalan que es un factor que encamina a las instituciones rumbo al éxito y determina la percepción de los trabajadores o empleados desde la perspectiva del sentir y reaccionar frente a características o factores de la cultura organizacional.

Es así que, en virtud de lo señalado líneas arriba nace la inquietud de realizar un estudio detallado cuya finalidad es destacar la importancia como factor determinante de la eficacia del personal que labora en el Archivo Regional de Puno, para ello este estudio permitirá la reflexión a fin de lograr un equilibrio e interactuar con los grupos de interés que lo integran, de manera armonizada y compromisos de las ideas laborales.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la cultura organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.



### 1.5.2 Objetivo Específico

**O.E.1:** Analizar las políticas y normas de la cultura institucional y su influencia en la satisfacción laboral en el Archivo Regional de Puno.

**O.E.2:** Determinar el nivel de efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno.

**O.E.3:** Proponer lineamientos y políticas que permitan mejorar la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos y metas del Archivo Regional de Puno.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 ANTECEDENTES

En la revisión bibliográfica realizada en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas se encontró investigaciones realizadas en relación a nuestro tema de investigación de las cuales podemos destacar:

(Vilca Ayala, 2016), En su tesis presentada en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas concluye:

Que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores el nivel de estrés de los colaboradores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

PRIMERO: Después de la investigación realizada podemos indicar que el clima organización en la institución es regular equivalente a un 95 %, tomando en cuenta las relaciones personales, la pro actividad y la retribución económica como reconocimiento del trabajo realizado por cada uno de los colaboradores. El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia y eficacia en la institución y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un colaborador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción laboral en todo momento.

SEGUNDO: El nivel de estrés en la institución es un factor muy importante que afecta directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores. En la institución el nivel de estrés basado en el agotamiento emocional cansancio físico y realización



personal, el 47% equivalente indican a un cansancio físico regular, ya que se pudo observar también que el cansancio emocional no es considerado como en un índice alto, y se pudo observar también que 42% de colaboradores tienen dificultad para cumplir sus metas asignadas por la institución, sin embargo, el 58% indican que el ambiente de trabajo es buena.

TERCERO: Se puede concluir que el clima organización y el nivel de estrés de los colaboradores juegan un papel muy importante en la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia 2 Juliaca del Banco de la Nación periodo 2015. Es necesario construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras y así realizar un trabajo eficiente.

(Tumi Quispe & Escobar Mamani, 2018) menciona en su investigación presentada en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas concluye:

PRIMERO: Para alcanzar mejores resultados dentro la institución se sugiere a los directivos y superiores de esta institución tengan mayor confianza en sus trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen mejor sus labores, también tener mayor comunicación con todas las áreas existentes.

SEGUNDO: Se sugirió a la Beneficencia Pública de Puno que los directivos y al área de Recursos Humanos dar a los trabajadores algún tipo de retribución que la institución vea por conveniente y así lograr que los trabajadores sientan un estímulo para desempeñarse mejor en sus labores. En cuanto a los directivos, que se involucren más con los trabajadores de la institución para crear juntos adecuadas condiciones de trabajos.



TERCERO: El clima organizacional si tiene una relación significativa con la satisfacción laboral, de igual manera presenta influencia sobre nuestra variable dependiente. Esta influencia se puede notar positiva ya que los trabajadores de esta institución muestran satisfacción en torno a las dimensiones que definen al clima organizacional. Sin embargo se presentan porcentajes de influencia negativa en un promedio de 17.5%, por lo cual se llega a la conclusión de que si existen factores que influyen de manera negativa en la satisfacción laboral, de los cuales se considera que la dimensión recompensas, es la que presenta factores con mayor grados de insatisfacción y por ende tiene una influencia negativa, lo cual se debe tomar en cuenta para tomar medidas preventivas y correctivas.

(Quispe Rodríguez, 2013) en su tesis presentada en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas concluye que el análisis de la dimensión autonomía nos permite observar que presenta una influencia positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores ya que presenta un 90%, debido a que sienten un elevado grado de independencia en el momento de realizar sus funciones.

PRIMERO: El riesgo que sienten en sus cargos no les causa satisfacción ya que entraron a la institución conscientes de lo que esto implica, el problema mayor reside en que algunos trabajadores sienten que los riesgos no son por igual entre sus miembros, el problema es similar en cuanto a las supervisiones ya que sienten que solo algunos trabajadores son supervisados constantemente mientras que otros no lo son. Este 10% de influencia negativa en la satisfacción de los trabajadores es importante para tomar medidas preventivas en cuanto a la autonomía y evitar que este pequeño porcentaje incremente.



SEGUNDO: El análisis de la dimensión grado de estructura se observar que el 85%, de los trabajadores muestran influencia positiva en cuanto esta dimensión sobre su satisfacción laboral, esto a que en su mayoría sienten que las normas por más de ser rígidas son normas que se deben cumplir, pero esto no afecta a su insatisfacción, por otro lado frente al nivel de detalle de la normas laborales en algunos casos afirman que si conocen dichas normas pero no porque les hayan detallado mediante algún documento, si no por voluntad propia. El porcentaje de influencia negativa de este indicador en la satisfacción laboral es de un 17.5% el cual es relativamente bajo, pero menos importante, por lo cual se deben tomar medidas preventivas y así contrarrestar algún tipo de problema en esta dimensión.

TERCERO: El clima organizacional si tiene una relación significativa con la satisfacción laboral, de igual manera presenta influencia sobre nuestra variable dependiente. Esta influencia se puede notar positiva ya que los trabajadores de esta institución muestran satisfacción en torno a las dimensiones que definen al clima organizacional. Sin embargo, se presentan porcentajes de influencia negativa en un promedio de 17.5%, por lo cual se llega a la conclusión de que si existen factores que influyen de manera negativa en la satisfacción laboral, de los cuales se considera que la dimensión recompensas, es la que presenta factores con mayores grados de insatisfacción y por ende tiene una influencia negativa, lo cual se debe tomar en cuenta para tomar medidas preventivas y correctivas.

(Quintero, 2008) en su tesis presentada en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas concluye:

PRIMERO: Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la



empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

SEGUNDO: Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

TERCERO: De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

(López Mejía, 2013) en su investigación de pre-grado, titulada influencia del Clima Laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya determina que:

PRIMERO: De acuerdo a su objetivo general que menciona que al determinar la incidencia del ambiente laboral en el desempeño del personal docente en el Colegio Bautista de Masaya.

SEGUNDO: Este estudio es cualitativo, no experimental, transversal y aplicado. Su objetivo es determinar las posibilidades de influir en las condiciones identificadas,



teniendo en cuenta los cambios y las condiciones posibles para que estas condiciones sean cualitativamente superiores a las actuales.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Políticas**

Las políticas constituyen un cúmulo de objetivos, principios, criterios y directrices genéricas para la tutela de una sociedad. Esas políticas se ponen en marcha mediante una amplia variedad de instrumentos y planes (Vilca, 2016). Quienes actúan en pro de la protección pueden responder en forma muy variada a los problemas que perciben; el establecimiento de nuevas regulaciones, la formulación y puesta en marcha de un plan detallado, la expedición de un permiso, o la creación de un fondo para promover la descontaminación o preservar la biodiversidad.

Vilca (2016) menciona que las respuestas pueden venir de diferentes fuentes; porque algunas son diseñadas por los cuerpos legislativos; otras por las agencias ambientales principales a nivel nacional, regional o local, o por organizaciones de la sociedad civil. Pueden tener como objetivo prevenir o mitigar los daños medioambientales, preservar o restaurar un ecosistema concreto o remediar un problema antiguo.

### **2.2.2 Políticas Públicas**

En cuanto a las políticas públicas (Flores & Inuma, 2017) mencionan que son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.



Las políticas públicas pueden considerarse un ámbito privilegiado para la aplicación de un "pacto" entre el Estado y la sociedad. El Estado está asumiendo un nuevo papel al hacerse más flexible y organizado. Aquí podemos rescatar el sentido participación entre estos dos actores, pero el objetivo final de beneficio a la sociedad es como lo veremos más adelante un punto que muchas veces queda olvidado, de aquí el fracaso de muchas Políticas Públicas (Flores & Inuma, 2017)

Cabe resaltar que no todo es asunto público y de lo público no todo se convierte en política y, actualmente asuntos públicos están siendo atendidos solamente y únicamente por el gobierno.

La política pública es "un conjunto de actividades realizadas por las instituciones gubernamentales, directamente o a través de intermediarios, con el objetivo de tener un impacto específico en la realidad de los ciudadanos". Pallares señala que las políticas públicas deben ser vistas como un "proceso de toma de decisiones", una serie de resoluciones que se implementan a lo largo de un periodo de tiempo. Pallares, al mencionar esta persuasión sobre la población, no afirma si es positiva o negativa, pero podemos decir que a veces se duda del bienestar, por ejemplo, en una política restrictiva o en la fiscalidad, lo que sin duda lleva a este cambio de comportamiento. Aunque la mayoría de las políticas públicas tienen un impacto directo en el bienestar de la población.

Lo que genera profundo interés en el estudio de la materia que estamos tratando es al generarse una propuesta, inmediatamente surgen los actores integrantes, donde unos apoyan y otros se oponen; de esta manera surge la necesidad de negociar y realizar acuerdos (Flores & Inuma, 2017)



Consisten precisamente en normas y acciones orientadas a resolver y satisfacer las múltiples necesidades, los intereses y las preferencias de los grupos e individuos que componen la sociedad. Es lo que suele denominarse "agregación de la demanda", de manera que, en última instancia, las soluciones encontradas permiten la coexistencia de personas y grupos a pesar de sus diferencias.

Flores & Inuma (2017) menciona que generalmente se tienen instrumentos para plantear e impulsar las Políticas Públicas, dependiendo del tipo de actores que intervienen éstos puede variar. Para el caso del gobierno a través de sus instituciones al elaborar una propuesta se basan en los siguientes aspectos:

- Normas jurídicas: Es a través de las normas jurídicas como los poderes públicos autorizan y establecen las actividades que componen la política, y limitan la libertad de acción de quienes la elaboran y aplican. Es decir, apoyarse en todo tipo de normas y leyes establecidas.
- Recursos humanos: El desarrollo de políticas requiere una infraestructura humana, organizativa y material.
- Recursos materiales: Los recursos financieros son los más importantes porque suelen ser los más limitados.
- Persuasión: Los ciudadanos ven al gobierno como una expresión legítima de la interpretación de la mayoría del interés general de la sociedad. Por ello, debe responder adecuadamente a las demandas de la sociedad, ya que el gobierno como actor debe velar por el respeto de los intereses de quienes están bajo su tutela.



### 2.2.2.1 Características

- **Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad**

Durán (2015) indica que las acciones de política pública tengan dos características fundamentales: buscar objetivos de interés o beneficio público y ser resultado de un proceso de investigación que implica el uso de un método para asegurar que la decisión tomada es la mejor alternativa posible para resolver un determinado problema público.

En efecto, en mi opinión, una acción gubernamental que no es de interés público o que no se basa en un proceso de diagnóstico y análisis no es una política pública, es simplemente el ejercicio de un poder (Durán, 2015).

- **Para la atención efectiva de problemas públicos específicos**

La política pública es un ataque de precisión que pretende llegar a la raíz del problema que hay que resolver, haciendo el mejor uso de los recursos públicos (Durán, 2015).

- **Participación de la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones**

La participación es esencial para cualquier iniciativa, y tener en cuenta las opiniones de los ciudadanos, especialmente de los afectados por un asunto público, a la hora de configurar las políticas públicas da



legitimidad al proceso y permite que el público se implique y sea un socio en la solución de los problemas públicos (Ramírez Olano, 2018).

Con base en esta definición, podemos concluir que las políticas públicas son acciones que mejoran el desempeño del gobierno, tanto dentro como fuera del aparato estatal, con base en cuatro premisas: interés público, racionalidad, eficiencia e inclusión. Tales supuestos se logran a través del uso racional de los recursos públicos, la focalización de la gestión gubernamental a problemas públicos acotados y la incorporación de la participación ciudadana (Ramírez, 2018).

Ramírez (2018) indica que el desarrollo teórico de las políticas públicas ha generado un número por demás considerable de conceptos o definiciones, todas con un elemento que las unifica: la idea de una actuación del gobierno para solucionar problemas públicos específicos.

#### **2.2.2.2 Objetivos de las Políticas Públicas**

Existe un amplio conjunto de políticas públicas que en algún momento se convierten en objeto de protección de las organizaciones al convertirse en poderes aliados o en amenazas declaradas para la aplicación de sus respectivas agendas. Con ello nos referimos a los intereses que prevalecen en cada grupo, que lógicamente no quieren verse afectados (Ramírez, 2018).

La participación ciudadana en distintos momentos, es una de las maneras de contar con Políticas Públicas socialmente relevantes. Más adelante haremos nuevamente mención sobre esto, a fin de que quede más explicado este punto (Ramírez, 2018).



Ramírez (2018) menciona que la construcción de alianzas con organizaciones de los sectores públicos y privado, es decir que en una Política Pública deben intervenir estos dos actores, a fin de que cada uno manifieste su postura y en momento dado puedan aportar a la propuesta. Recuerde que cuando se aplique la política, todos se verán afectados, positiva o negativamente.

Vela (2017) sostiene que la Política Pública casi siempre busca forzar o imposibilitar que la gente haga cosas que, de otro modo, no haría. Esto confirma el impacto en el cambio de comportamiento de los que tienen que adaptarse a la política, marcando así el rumbo de la sociedad.

### **2.2.2.3 Ventajas y desventajas de las políticas públicas**

Hasta ahora, podemos pensar que todo lo que se asocia a las políticas públicas es positivo, pero queremos comparar los aspectos positivos y negativos que van de la mano de estos términos. De este modo, podemos tenerlos en cuenta para concretar la idea que cada lector genera (Oszlak, 2014).

Oszlak (2014) menciona que existen múltiples instrumentos posibles para atender al bienestar de las personas, la familia, el trabajo, la comunidad, las organizaciones sociales, y, por supuesto las Políticas Públicas. Como ya hemos dicho, este último es un medio para que el gobierno interactúe (este es el punto clave) con otros actores y así encontrar soluciones a las necesidades existentes, incluyendo la planificación a largo plazo.



Las políticas públicas pueden anular, reforzar o suprimir la capacidad de otros mecanismos para lograr el bienestar individual y colectivo. Por ejemplo, las políticas públicas de empleo, vivienda o educación pueden fragilizar o fortalecer las comunidades y las familias, y potenciar o impedir la realización personal de las personas a través del trabajo o los estudios. Es decir, hay costes por un lado, y beneficios por otro.

- **Ventajas**

Las políticas públicas tienen el potencial de abordar problemas específicos, de promover la inclusión social: es decir, de permitir que las personas se muevan en el "mismo plano". Este último término se refiere también a la búsqueda de la justicia, porque si bien es cierto que una propuesta política puede beneficiar a unos y perjudicar a otros, hay que recordar que en una sociedad democrática la mayoría decide, sin menospreciar por supuesto a las minorías (Oszlak, 2014).

- **Desventajas**

En la realidad de los países, las Políticas Públicas ni son siempre tan públicas, ni siempre responden a las necesidades de las personas a quienes están supuestamente dirigidas.

El punto anterior se refiere a una realidad que no podemos ocultar: a menudo ocurre que los proyectos se hacen "sobre la mesa" y cuando se ponen en marcha surgen inconvenientes. También es cierto que ya en la fase de diseño surgen errores que se trasladan a la política final (Oszlak, 2014).



Debido a que las Políticas Públicas son una arena de contienda entre actores sociales con intereses y agendas particulares, el carácter más o menos público depende de cuán capaces sean de “agregar demandas” de los grupos en cuestión, y a la forma de dar respuestas satisfactorias a los respectivos intereses y agendas (Oszlak, 2014).

No podemos negar la intervención de las preferencias grupales y personales que en ocasiones predominan. Esto es lo que socava, obstaculiza y perjudica la visión clara de la sociedad y, a su vez, la traducción del bienestar social.

Para que las políticas públicas respondan a las necesidades de los ciudadanos, deben aplicarse al menos según los criterios de oportunidad, calidad y transparencia. Para lograr este objetivo, es necesaria la participación integral de todos los actores y la máxima preocupación por la sociedad (Oszlak, 2014).

#### **2.2.2.4 Elaboración y análisis de las políticas públicas**

Para lograr un análisis imparcial, existen dos modelos: el modelo racional de H. Simon, que consiste en la recopilación de información y la investigación sistemática para identificar los problemas existentes o posibles. Identifique todas las alternativas posibles para cada problema. Realizar un análisis exhaustivo de todas las alternativas posibles y sus consecuencias (Salazar, 2012).

Críticas al modelo racional: En la actualidad vemos cómo no existe prácticamente una política que parta de cero, casi todas en su inmensa mayoría ya han sido planteadas con anterioridad por autoridades que han



antecedido a quien ahora las retoma. Sin embargo, cabe la posibilidad de generar alguna política innovadora o totalmente nueva (Ruiz & Cadéas, 2003).

El modelo incremental. Como sugiere C. Lindblom, que es el desarrollo de políticas y toma una situación preexistente como punto de partida, sugiriendo sólo pequeños cambios o modificaciones incrementales.

Ruiz & Cadéas (2003) indica que en ambos modelos podemos se hace mención de que se requiere un pleno conocimiento de las fallas de mercado y las fallas de gobierno, que son aspectos económicos que son fundamentales para que el analista pueda comprender, entre las cuales sobresalen, las externalidades, informaciones asimétricas, etc.

- **El análisis de la elaboración de las políticas públicas.**

El punto de partida de este análisis es la idea de un régimen "cíclico". Se trata de analizar los factores que influyen en la elaboración de las políticas en las distintas etapas. No es raro que algunos políticos "retrocedan en el tiempo", y estamos seguros de que el lector podrá comparar las similitudes entre los políticos del pasado y los del presente (Ruiz & Cadéas, 2003).

Pallares resume los tres puntos principales de este proceso de la siguiente manera. "La formulación de la política, el proceso de ejecución o aplicación práctica y la evaluación de su eficacia."

El papel de los ciudadanos para conectar los problemas con las soluciones es a través de los regímenes democráticos, que es como los



ciudadanos pueden participar y lograr el impulso de políticas públicas que beneficien a la mayoría.

#### **2.2.2.5 Principal objetivo de la Sociedad Civil dentro de la creación de las políticas públicas.**

Una de las tareas de las organizaciones sociales y no gubernamentales es ayudar a canalizar las necesidades de la población, traduciéndolas en "voz" y soluciones.

- **La formulación de las políticas**

La formulación, a su vez, consta de cinco etapas:

- a. La configuración de la agenda política: las agendas políticas son el resultado de la movilización de demandas y presiones más que de un proceso racional de evaluación de necesidades, valores y objetivos. Aquí, cada actor configura su propia agenda en función de sus prioridades e intereses, y surge su interacción con otras partes interesadas.

La importancia de formular una pregunta de análisis tiene que pasar por una etapa de negociación para llegar a un acuerdo y así lograr el tema de investigación (Parada, 2002).

- b. Definir los problemas: Tenemos que identificar los problemas; no basta con identificarlos, sino que es necesario tener mayor conocimiento de ellos. Es decir, recopilar información, estudios, a fin de ir concretando a su vez el tema en específico al cual nos vamos a enfocar (Parada, 2002).



- c. La Previsión: Es medir el impacto que podría tener la Política Pública al momento de su implementación, reacciones, grupos en contra y a favor, etc.

Para lograr o intuir los posibles escenarios, se requiere una gran visión política, por lo cual sugerimos el asesoramiento de personas que pudieran contar con esta poderosa herramienta (Parada, 2002).

La previsión nos dará un mayor índice de seguridad, así como el aumento en las probabilidades de éxito de la política que se quiere impulsar.

- d. Establecimiento de Objetivos: Establecer características genéricas del futuro deseado en un ámbito determinado.

Una vez que ya se ha hecho un análisis conciso del tema que se quiere tratar y de la recopilación de la información, se pasa a establecer aquellos objetivos los cuales serán resueltos en el transcurso de la Política Pública, éstos pueden ir acompañados del tiempo en el cual se quieran resultados a fin de ir revisando poco a poco si se van cumpliendo (Parada, 2002).

- e. Selección de Opción: Se trata de seleccionar la opción concreta, la que sea viable conforme a estudios realizados y a un previo análisis plural.

Esto va aunado a la identificación de los objetivos, aunque también pudiera existir la posibilidad de la persona, institución que solicita una Política Pública en específico ya tenga la situación concreta bien definida (Parada, 2002).



- **La implementación**

El concepto de la implementación es introducido por Wildavsky y Pressman (1973) con el fin de traducir la teoría en práctica y de esta manera generar resultados.

Berreiro & Berro (2013) considera que la aplicación "es un continuo de preparación y acción, en el que tiene lugar un proceso de negociación entre quienes quieren aplicar la política y aquellos de quienes depende.

Pero esencialmente se implementa cuando todos los pasos anteriores se han llevado a cabo correctamente. Aquí es donde esperamos ver los resultados de lo que se ha planificado sobre el papel.

- **La evaluación y la continuidad o cambio**

La evaluación es el proceso necesario para medir el grado de consecución de los objetivos deseados y sugerir cambios que puedan hacer que la aplicación de la política se ajuste más a las expectativas.

Esta etapa nos permite ver con antelación algunos de los errores o fallos que se producen durante la aplicación.

Debemos estar conscientes de la importancia de hacer una evaluación imparcial sobre lo que nosotros mismos hemos diseñado, con la finalidad de tener un antecedente verídico y así poder relacionar con la participación de la ciudadanía para descubrir y seleccionar los objetivos que son de interés público (Parada, 2002).



### 2.2.2.6 ¿Qué elementos deben tener las políticas públicas para ser aplicadas?

Cuando se aplica una política pública, puede fracasar porque no es socialmente coherente o porque está mal diseñada. Por lo tanto, nos gustaría mencionar los elementos que pueden mejorar una política antes de la aplicación y después para las correcciones:

- **Oportunidad**

Que las personas accedan a los servicios que necesitan, cuando las necesitan (y no, por ejemplo, luego de meses de espera como ocurre en los sistemas de salud pública; o a cambio de largos viajes, como ocurre muchas veces en la educación rural; o a cambio de un voto, como en muchos programas de asistencia social) (Vaquero, 2007).

Se requiere una mayor agilidad en los resultados esperados en las Políticas Públicas, la gente requiere ver que sus necesidades están siendo satisfechas.

- **Calidad**

Además de ser entregados a tiempo, las personas tienen acceso a servicios que realmente satisfacen sus necesidades de la manera más técnica y humanamente adecuada.

El hecho de que una política se aplique no significa que sea de buena calidad. Generar apaga fuegos como comúnmente se les llama a aquellas formas de salir del paso, políticas del ahorita, etc (Vaquero, 2007).



Solamente traen mayores problemas en el futuro, es por esto que se necesitan instrumentos que realmente contribuyan al desarrollo humano y social.

- **Transparencia**

Las políticas públicas son el resultado de unas "reglas de juego claras" y se aplican por igual, sin preferencias, a toda la población objetivo.

Retomamos la cuestión de los actores, que será explicada con más detalle a continuación. Donde uno de ellos por diversas circunstancias tiene mayor peso específico que otros, predominando así sus intereses y agenda, logrando de esta manera una política hecha a la medida de ese grupo y con un perjuicio grande para los demás (Vaquero, 2007).

- **Apropiación Social.**

El reconocimiento de la obligación por parte de la sociedad consiste en resolver problemas concretos para transformar la realidad.

Necesitamos políticas públicas que se ajusten a las necesidades, porque a veces aplicamos políticas de difícil acceso y que sabemos de antemano que no van a funcionar. Se llega a dar también que, al querer resolver cierto problema, por intentar argumentarlo demasiado terminamos generando otros o no plantear ninguna solución (Vaquero, 2007).

La importancia del analista corresponde en darle el sentido actual y práctico a las políticas, "traducirlas" por así decirlo y sobre todo estar conscientes que podrán ser implementadas para generar resultados.



## 2.2.3 Normatividad

### 2.2.3.1 Recursos humanos y la administración pública

El reconocimiento de la obligación de la administración pública de prestar servicios eficientes, que también se refleja en la consagración del derecho de todos los ciudadanos a una administración pública de calidad, ha sido reconocido en los últimos años como el derecho de todas las personas a una buena administración.

Rodríguez-Arana (2013) afirma que la buena administración es un derecho de los ciudadanos, nada menos que un derecho fundamental, pero también un principio de actuación administrativa.

Los ciudadanos tienen derecho a exigir determinados modelos o normas de actuación administrativa. Sin embargo, en cualquier democracia, la administración debe distinguirse en su actividad diaria por servir al interés general de forma objetiva (Daza, 2017).

Por lo tanto, como puede verse, el buen funcionamiento de la administración pública no sólo depende del Estado, sino también de la adecuada formación de las personas que trabajan en los organismos públicos. Deben tener una mentalidad abierta, trabajar sobre la base de la realidad y comprender los problemas sociales desde una perspectiva equilibrada, y ser capaces de desarrollar su trabajo a través de una variedad de enfoques para el bien público. Hay que destacar que este derecho se ajusta a la relación entre ciudadanía y administración a la luz de los principios constitucionales (Daza, 2017).



Rojas (2019) señala que, sin duda, el buen gobierno comienza, se realiza y se completa por quienes ejercen la función pública, por lo que la Ley N° 27815 establece una serie de principios que garantizan este derecho, como se puede apreciar en el contenido legal de algunos de estos principios, como son:

- **Respeto**

Es coherente con la Constitución y las leyes, garantizando que se respeten los derechos de defensa y el debido proceso en todas las etapas de la toma de decisiones o los procedimientos administrativos (Rojas, 2019).

- **Probidad**

Actúa con equidad, honestidad y buena fe, buscando la satisfacción del interés general y eliminando cualquier beneficio o ventaja personal obtenida por sí mismo o por medio de un intermediario (Rojas, 2019).

- **Eficiencia**

Aseguran la calidad en cada una de sus funciones laborales procurando un aprendizaje sólido y continuo (Rojas, 2019).

- **Idoneidad**

Entendida como la aptitud técnica, jurídica y moral, como requisito para acceder y ocupar un cargo público. El funcionario debe tener una formación sólida que se corresponda con la realidad, capacitándose constantemente para el buen desempeño de sus funciones (Rojas, 2019).

- **Lealtad y Obediencia**



Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución (Rojas, 2019).

En consecuencia, el sujeto activo del derecho a una buena administración serán los servidores del Estado y los sujetos pasivos del citado derecho serán los ciudadanos.

- **Contenido del derecho al buen gobierno**

En Perú, el Tribunal Constitucional ha reconocido el principio de buena administración. A este respecto, declaró lo siguiente “el principio constitucional de buena administración se encuentra implícitamente constitucionalizado en el Capítulo IV del Título II de la Constitución. En lo que aquí interesa poner de relieve, es que dicho principio evidencia no sólo que los órganos, funcionarios y trabajadores públicos sirven y protegen al interés general, pues están al servicio de la Nación (artículo 39º de la Constitución), sino, además, que dicho servicio a la Nación ha de realizarse de modo transparente” (Dezza, 2016).

De ello se desprende que el derecho a una buena administración se encuentra regulado en nuestro ordenamiento jurídico interno, tal es así que lo encontramos en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, norma que regula, entre otras materias, los principios, las reglas



y los deberes que guían la actuación de las entidades administrativas, así como los derechos y deberes de los administrados (Dezza, 2016).

La buena Administración Pública también depende de la calidad de sus servidores públicos, de sus capacidades para desarrollar sus funciones, así como de su probidad. Así, la buena administración es la que satisface necesidades e intereses de la ciudadanía, a través de un servicio civil profesionalizado y meritocrático que lo hace posible (Dezza, 2016).

### **2.2.3.2 El sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

Los regímenes son conjuntos de reglas, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos por los que se organiza el quehacer de la administración pública y a los cuales están sujetos todos o algunos de los poderes públicos, órganos constitucionales y niveles de gobierno local, y pueden ser de dos tipos: regímenes funcionales y regímenes administrativos. En el caso del segundo, la finalidad de un "sistema administrativo" es reglamentar el uso de los recursos en la administración pública, contribuyendo a la eficiencia y eficacia de su uso (Mellado & Salas, 2017).

Un sistema administrativo puede referirse en particular a la gestión de los recursos humanos. En el Perú tiene su fundamento legal en el artículo 43° y siguiente de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Mellado & Salas, 2017),

Cabe señalar que los sistemas se establecen por ley y deben contar con el dictamen favorable del Presidente del Consejo de ministros.



### **2.2.3.3 Ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

Los sistemas están a cargo de un Ente rector que constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento (Dezza, 2016),

En el caso del sistema administrativo de gestión de recursos humanos encontramos a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que se encarga de ejercer la rectoría del sistema y resuelve las controversias de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023.

Efectivamente, mediante el Decreto Legislativo N° 1023, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) con el fin de contribuir a mejorar constantemente la administración pública mediante el fortalecimiento del servicio civil.

SERVIR es un organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de ministros, con personería jurídica de derecho público interno, con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la Administración Pública, asumiendo la calidad de ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos (Dezza, 2016).

### **2.2.3.4 Modernización de la gestión pública**

Mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, publicado el 09 de enero de 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, norma que se define a sí misma como el principal



instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país (Nieves, 2014).

Esta política es de aplicación en todos los niveles y organismos del Estado. Hay que recordar que la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado Peruano en proceso de modernización, mediante la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se crea el Sistema de Modernización de la Gestión Pública como un sistema administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los sistemas administrativos, y por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, se aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016”. Por ello, el nuevo decreto supremo dispone que el organismo rector del sistema es la Presidencia del Consejo de ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública. En los niveles sub nacionales es de aplicación por los gobiernos regionales, los gobiernos locales y las mancomunidades municipales (Nieves, 2014).

En cuanto al contenido de la norma, ella se inicia con un diagnóstico de la situación general de la gestión pública en el Perú y sus principales deficiencias, plantea los fundamentos de la política con una visión, alcance, objetivos y principios de la misma, sigue con la definición de la estrategia central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano (incluyendo componentes, pilares centrales, ejes transversales y desarrollo y sostenibilidad de la política de modernización), avanza en precisar los lineamientos para la



modernización y concluye en el rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública (Nieves, 2014).

En el primer punto hace una descripción de la situación general del Estado enfocándose más en la incapacidad del Estado para gastar bien lo que recauda y su bajo desempeño en temas claves como educación, salud e institucionalidad. Sin embargo, hay omisiones clamorosas, como, por ejemplo, el grave problema de la representación política, la casi ausencia del Estado en la ruralidad andina y amazónica, y quizás, el más agudo aún, el de la corrupción generalizada. Es evidente que una modernización del Estado no sólo exige sino obliga a definir políticas y acciones para que los ciudadanos se sientan representados, para que el Estado llegue a los olvidados de siempre, y para que la corrupción sea más eficazmente enfrentada (Nieves, 2014).

Este déficit se aprecia mejor cuando la norma define las principales deficiencias de la gestión pública:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- Insuficiente infraestructura, equipamiento y gestión logística.
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos.



- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como del seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.
- Una débil articulación intergubernamental e intersectorial.

En el segundo punto, de fundamentos de la política, se empieza explicando la visión de un Estado Moderno al servicio de las personas: orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto. Pero siendo la visión un tema crucial y trascendental, la propia norma revela una extraña automutilación, al sostener lo siguiente: “Con esa visión de Estado Moderno, planteamos emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos, y así, pasar de una administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos” (Nieves, 2014).

Nieves (2014) menciona que, en cuanto al alcance, siendo una política de Estado, es obligatoria a todas las entidades que lo conforman. Respecto a los objetivos, tiene como objetivo general orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para lograrlo se plantea catorce objetivos específicos. Sobre los principios orientadores, ellos son:



orientación al ciudadano, articulación intergubernamental e intersectorial, balance entre flexibilidad y control de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y ética pública, innovación y aprovechamiento de las tecnologías y el principio de sostenibilidad.

#### **2.2.4 Organización**

Una idea básica acerca de lo que significa el término organización, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Sin embargo, en el contexto empresarial es importante tener una idea específica acerca de lo que significa este término para poder referirnos con propiedad, ya sea, a una entidad (organización con o sin fines de lucro) o a una determinada actividad (la organización de una empresa, un evento u otro) (Jairzino, 2015).

Por ello, en el presente artículo se brinda la definición de organización desde distintos puntos de vista (tanto de autores como de instituciones), con la finalidad de brindar al lector una idea más amplia acerca del significado de este importante término (Jairzino, 2015).

Para Ferrell & Hirt (2004) La organización consiste en “ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito" (Jairzino, 2015)



Espinoza (2005) La organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.

Según la American Marketing Association (2007) la organización cuando “es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”.

(Guerra, 2010) La organización “es, a un mismo tiempo, acción y objeto”.

- Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.
- Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

Entonces, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de organización, para cada uno de los siguientes casos: como entidad y como actividad:

- **COMO ENTIDAD**

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de



forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Por ejemplo: Una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

- **COMO ACTIVIDAD**

Thompson (2012) La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

### **2.2.5 Cultura Organizacional**

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Robbins (2004) Este sistema de significado compartido es (en un examen más cercano) un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

- **Innovación y aceptación del riesgo.**

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- **Atención al detalle.**

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.



- **Orientación a los resultados.**

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- **Orientación a la gente.**

Grado en que las decisiones de la dirección cuentan el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

- **Orientación a los equipos.**

Grado en que las actividades del trabajo organizadas por equipos en lugar de individuos.

- **Agresividad.**

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

- **Estabilidad.**

Grado en que las actividades organizacionales hacen mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.

Robbins (2004) define la cultura organizacional como “un sistema de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras”.

Además, plantea: “La idea de concebir las organizaciones como culturas” (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas tenía niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc.



Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

(k Davis & Newstrom, 1993) menciona que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

(Delgado, 1990) Sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

(Stoner-Freeman, 1994) alude a la cultura organizacional como “el conjunto de valores, creencias, actividades y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización”



La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, pueden ser una gran influencia en la forma en que administradores y empleados abordan los problemas, atiende a los clientes y demás.

En términos generales, la cultura organización al cual es el comportamiento adecuado para los empleados y que asuntos deben ser prioritarios.

### **2.2.6 Niveles de la cultura organizacional**

Schein (1988) se refiere que la cultura organizacional es “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas”.

Distingue varios niveles de cultura:

- Supuestos básicos.
- Valores o ideologías
- Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración).
- Prácticas.

Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.



### 2.2.7 Tipos de cultura organizacional

Charles Handy citado por (Gonzales & Bellino, 1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa:

- La **cultura del poder** se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
- La **cultura basada en el rol** es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- La **cultura por tareas** está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- la **cultura centrada en las personas**, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Vergara (1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”.



El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso.

Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

### **2.2.8 Características de la cultura**

Davis & Newstrom (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Guédez (1996) Menciona que, tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias

Davis & Newstrom (1993) expresan que “la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.



Guiot (1992), citado en Abella (2004) considera que la cultura organizacional “Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización”. Da una idea de lo que se espera, ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático.

Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización.

Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes.



En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como “el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización”.

En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización (Abella, 2004).

### **2.2.9 Características esenciales de la cultura organizacional**

#### **- AUTONOMÍA INDIVIDUAL**

El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización (Jairzino, 2015).

#### **- ESTRUCTURA**

El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado (Jairzino, 2015).

#### **- APOYO**

El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

#### **- IDENTIDAD**

El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

#### **- DESEMPEÑO – PREMIO**

El grado en que la distribución de premios dentro de una organización. Se basan en criterios relativos al desempeño.



- **TOLERANCIA DEL CONFLICTO**

El grado del conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias (Jairzino, 2015).

- **TOLERANCIA AL RIESGO**

El grado que alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos (Jairzino, 2015).

### **2.2.10 Eficacia**

Proviene del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo) (Romero Zumba, 2016).

La eficacia es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. El término proviene del vocablo latino *efficax*, que puede traducirse como “que tiene el poder de producir el efecto buscado”. La eficacia, entonces, tiene que ver con hacer lo apropiado para conseguir un propósito planteado a priori o de antemano (Hernández & Benavides, 2017).

Hernández & Benavides (2017) indican que se deduce de esto que la eficacia es un concepto institucional objetivo y no cuantificable: algo será eficaz si cumple su tarea, e ineficaz si no cumple con ella. Esto lo diferencia de la eficiencia, que es similar, pero tiene un enfoque económico, ya que esta última es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.



De este modo, si un jefe ordena a dos empleados realizar la misma tarea, y uno la termina en poco tiempo a un costo bajo y el otro tarda más tiempo y es más caro, ambos serán igualmente eficaces, pero igualmente eficientes.

### **2.2.11 Eficacia y eficiencia en las organizaciones**

La eficacia se demuestra fundamentalmente en el ámbito organizacional, y requiere el diseño de toda clase de estrategias buscando la consecución de los objetivos. Toda la actividad industrial y de producción tiene como búsqueda fundamental la eficacia: se necesita realizar el producto con todos los requisitos que se exigen para hacerlo atractivo.

De nada servirá tener un emprendimiento económico si no se tiene eficacia en la producción de lo que se ofrece a la gente, ya que el público reacciona muy rápidamente contra lo que no es realizado de forma eficaz. Una vez asegurada la eficacia comienza el segundo proceso empresarial, que es el de la eficiencia. Como se indicó antes, ser eficiente es conseguir los objetivos buscados aprovechando de la mejor forma posible todos los recursos con los que se cuenta. En la combinación entre la eficacia y la eficiencia, se supone, está el ideal empresarial.

### **2.2.12 La eficacia en el circuito de la comunicación**

Otro ámbito donde el concepto de eficacia es importante es en el circuito de la comunicación. Fueron muchos los teóricos del lenguaje que se involucraron en su análisis, entre los que se destacan Shannon y Weaver, o Roman Jakobson. En todos los casos, se supone que el emisor tiene un mensaje para enviarle al receptor, situado en un contexto y mediado por una serie de códigos o canales que influyen en el proceso. Cuando el proceso transcurre con normalidad, es decir,



cuando el mensaje llega al receptor tal cual como el emisor buscó hacerlo, se dice que la comunicación se realizó con eficacia.

### 2.2.13 Objetivos

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio, pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso (Abadia Lopez, 2017).

Abadia Lopez (2017) explica que un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o en caso contrario, de manera grupal, por la conformación de un equipo. En ambos casos, los esfuerzos y la voluntad se verán empujados por la previa disposición de los objetivos a alcanzar. Además, durante todo el proceso de ejecución, en general, los objetivos sirven o cumplen la función de ser las guías, los ejes que se tomen durante dicho proceso, puesto que una desviación o una mala elección pueden contribuir a no alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivo es también alguien que se expresa sin que su manera de pensar o sentir que influyan en sus ideas u opiniones. Es una persona imparcial o desapasionada. Por ejemplo: “Jorge trató de ser objetivo en sus comentarios”.

Para la filosofía, objetivo es todo aquello que existe fuera del individuo, que tiene existencia real y concreta.



#### **2.2.14 Metas**

En todo proyecto existe sólo una meta general a alcanzar, digamos el propósito general.

En una organización y que de actividad tengan la transferencia de los archivos de oficina para que los documentos tramitados y semiactivos, las metas por su parte, son objetivos más pequeños. En el caso del estudiante, en vez de terminar la carrera completa, su meta es terminar el año o el semestre (Sanz, 2009).

Sanz (2009) indica en otras palabras, un objetivo se encuentra conformado por 2 o más metas, si se conforma de una sola, esa meta pasa a ser objetivo. Podríamos definir entonces más concretamente, que en vez de los objetivos ser “fines grandes”, son elementos compuestos por metas. Si no se puede dividir un objetivo en metas, entonces no es un objetivo, es una meta.

Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa (Sánchez, 2016).

#### **2.2.15 Cultura y Cambio Organizacional**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia



que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad (Jairzino, 2015).

Stewart (1992) Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio.

Quispe et al., (2022) A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización (Jairzino, 2015).

#### **2.2.16 Implicaciones del cambio de la cultura**

Bennis (2003) El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.



El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: “las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

Maraven (1997) La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos, pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Naím (1989) Considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio:

- Primero: Consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.



- Segundo: Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que, en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean conocidos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencia el cambio.
- Tercero: El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes, por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.



### **2.2.17 Evaluación de la Cultura Organizacional**

Robbins & Cenzo (2002) Se cree que por ahora no se cuenta con un método categórico para medir la cultura de una organización, sin embargo, investigaciones pre liminares sugieren que es posible analizar las culturas si se califican a la organización en cuanto a las siguientes 10 características.

- Identidad de los miembros.
- Énfasis en el grupo.
- Integración de unidades.
- Control.
- Tolerancia al riesgo.
- Criterios para las recompensas.
- Tolerancia al conflicto.
- Enfoque hacia las personas.
- Orientación hacia los medios y fines.
- Enfoque de sistemas abiertos.

### **2.2.18 Plan Operativo Institucional**

El plan operativo institucional es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades que se llevara a cabo en el periodo de un año, para el logro de los resultados previstos en el plan estratégico institucional (Aponte Curi, 2019).

Su estructura contiene entre otros puntos: los objetivos institucionales anuales, indicadores, metas, acciones operativas y proyectos.



Entonces el Plan Operativo Institucional es un plan de trabajo de la entidad en este caso del Archivo Regional de Puno que expresa lo que esta va hacer durante un determinado año.

### **2.2.19 Objetivos del Plan Operativo Institucional**

El plan Operativo Institucional presenta los siguientes objetivos:

- Evitar la superposición (duplicación de actividades entre las diferentes dependencias).
- Enfocar la gestión institucional en el logro de las prioridades establecidas en el presupuesto participativo, el plan de desarrollo institucional y el plan de desarrollo concertado,
- Identificar el papel de cada dependencia para el mejor desempeño de la misión de la entidad.

### **2.2.20 Importancia del Plan Operativo Institucional**

En una herramienta que traza el camino por el que se debe conducir la institución en un año calendario, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollaran en concordancia con los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Actividad**

Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad



pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo (Jairzino, 2015).

### **2.3.2 Actitudes**

Enunciados o juicios evaluativos concernientes a objetos, personas o acontecimientos.

### **2.3.3 Año Fiscal**

Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre (Pazos Acosta, 2018).

### **2.3.4 Autonomía**

Grado en que un trabajo brinda libertad y discreción al individuo al programar el trabajo y determinar los métodos que se aplicaran en su ejecución (Jairzino, 2015)

### **2.3.5 Comportamiento organizacional**

Disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar este conocimiento y mejorar la eficacia de la organización (Jairzino, 2015).

### **2.3.6 Compromiso organizacional**

Orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación y participación personal.



### **2.3.7 Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Jairzino, 2015).

### **2.3.8 Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo ocurre concuerda con lo que supuestamente debería ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios (Jairzino, 2015)

### **2.3.9 Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis este puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Jairzino, 2015)

### **2.3.10 Cultura dominante**

Expresa los valores básicos que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

### **2.3.11 Cultura organizacional**

Un sistema de significado compartido. Percepción común que tiene los miembros de una organización.

### **2.3.12 Culturas fuertes**

Aquellas en que los valores básicos están profundamente arraigados y muy difundidos.



### **2.3.13 Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos (Davis & Newstrom, 1993)

### **2.3.14 Desarrollo organizacional**

Enfoque del cambio, orientado a los sistemas.

### **2.3.15 Énfasis en la Producción**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva y sensible a la retroalimentación.

### **2.3.16 Espíritu**

Lograr que los miembros de la organización sientan que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

### **2.3.17 Formalización**

Lograr que aumente el grado en el que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada institución para el logro de objetivos y metas (Jairzino, 2015)



### **2.3.18 Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Jairzino, 2015)

### **2.3.19 Liderazgo**

Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas de acuerdo a la institución.

### **2.3.20 Meta**

Meta es un término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general una persona se plantea en la vida cotidiana (Sanz, 2009)

### **2.3.21 Objetivos**

Se denomina objetivo como el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta (Sanz, 2009)

### **2.3.22 Obstaculización**

Lograr que los miembros que se sientan agobiados con deberes de rutina o que se sientan inútiles, puedan ser útiles.

### **2.3.23 Percepción**

Proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente.



### **2.3.24 Rotación de personal**

Separarse de la empresa voluntaria e involuntariamente en forma definitiva.

### **2.3.25 Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. La medida entre el premio y el castigo.

### **2.3.26 Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros de trabajo del mismo nivel en el organigrama, como jefes y subordinados.

### **2.3.27 Responsabilidad (EMPOWERMENT)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que el tipo de supervisión que reciben es general y no estrecha.

### **2.3.28 Satisfacción en el trabajo**

Actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.



### 2.3.29 Valores

Convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO

##### 3.1.1 Ubicación

El presente Trabajo de Investigación se realizó en el Archivo Regional de Puno, con RUC N° 20403625815, ubicado en la región de Puno, capital de la provincia y departamento de Puno.

- **UBICACIÓN POLITICA**

- País : Perú
- Departamento : Puno
- Provincia : Puno
- Unidad Ejecutora : Gobierno Regional Puno

- **UBICACIÓN GEOGRAFICA**

La provincia de Puno está situada en el altiplano sureste del país, en la meseta del Collao, a 13°00'66"00" y 17°17'30" de latitud sur y 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita al sur con la región de Tacna. Al este con la República de Bolivia y al oeste con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. La región de Puno se encuentra en el Altiplano, entre 3.812 y 5.500 metros sobre el nivel del mar y entre la selva y la selva alta, entre 4.200 y 500 metros sobre el nivel del mar. Cabe destacar que la capital del departamento es la ciudad de Puno y está situada a orillas del lago Titicaca.



### **3.1.2 Historia**

El Archivo Regional de Puno fue creado por Resolución Jefatural N° 0160-83-AGN/J del 26 de septiembre de 1983 y empezó a funcionar el 12 de enero de 1988 en el segundo piso del Museo Municipal Dreyer, cedido en uso por la Municipalidad Provincial de Puno.

El Archivo Regional de Puno es la institución encargada de proteger, conservar y acrecentar el patrimonio documental de la región y es el órgano rector del Archivo Nacional. Su contribución a la comunidad es preservar la memoria colectiva de la región, que constituye el patrimonio documental de Perú.

Además, el Archivo Regional de Puno es una institución descentralizada del Gobierno Regional de Puno. Desde el punto de vista administrativo, se apoya en la Dirección Regional de Desarrollo Social, y desde el punto de vista técnico, funcional y normativo, en el Archivo General de la Nación, órgano administrativo y central del Sistema Nacional de Archivos.

### **3.1.3 Misión**

Somos una institución pública encargada de la administración, descripción, selección, conservación y servicio del patrimonio documental nacional en la región de Puno. Liderar el desarrollo del sistema archivístico regional con tecnologías modernas, garantizando un servicio de calidad a los ciudadanos y en cumplimiento de las normas emitidas por el ente rector.

### **3.1.4 Visión**

Para el 2021 ser una entidad líder y eficiente en el Sistema Archivístico Regional y a nivel macro en su materia archivística, con servicios de calidad, una



capacidad operativa moderna con predominio de valores y cultura de servicio, con autonomía administrativa y económica en cumplimiento del estado de derecho e igualdad de oportunidades.

### 3.1.5 Objetivos

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL DEL PDRC AL 2021**

Gestión pública eficiente, eficaz democrática con prácticas de valores éticos y liderazgo para el desarrollo sostenible.

- **OBJETIVO GENERAL INSTITUCIONAL**

Mejorar la organización y conservación del Patrimonio Documental, modernizar los servicios y reforzar la difusión de la gestión archivística, así como mejorar el funcionamiento de los archivos que conforman el Sistema Regional de Archivos.

- **OBJETIVO ESPECÍFICO INSTITUCIONAL**

Desarrollar los procesos técnicos archivísticos, automatizados para una mejor prestación de servicios, implementando acciones de Supervisión, Asesoramiento, Capacitación y Difusión.

## Estructura orgánica del archivo regional de puno



**Figura 1 :** Organigrama del ARP

**FUENTE:** Plan Operativo Institucional – 2015 ARP

**Elaboración:** Propia

### 3.2 POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.2.1 Población

Arias (2012) Partiendo de que la población está compuesta por el conjunto de unidades a los que refiere la investigación y de quien se aspira conocer algunas de sus características

La población para el presente trabajo de investigación está constituida por la totalidad del personal administrativo del Archivo Regional de Puno.

Lo que a continuación se detalla:



**Tabla 1.**  
*Distribución de personal*

<b>PERSONAL</b>	<b>SUB TOTAL</b>
<b>Personal Nombrado</b>	21
<b>Personal CAS</b>	8
<b>Personal Servicios Diversos</b>	4
<b>TOTAL</b>	33

**Fuente:** Plan Operativo Institucional – 2015 ARP

**Elaboración:** Propia

### 3.2.2 Muestra

Para el desarrollo de la investigación se optó por aplicar una muestra no probabilística de tipo censal, es decir la población objeto de estudio será muestreada por el número de unidades muestrales, es decir 33 personas que conforman el Archivo Regional de Puno.

## 3.3 METODOLOGIA

### 3.3.1 El método cuantitativo

De acuerdo con la definición de (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2014) esta investigación es cuantitativa, en la recopilación de datos para probar hipótesis. En esta investigación, se pretende recoger toda la información necesaria para analizar el desempeño y satisfacción laboral; donde la principal variable es la cultura organizacional que influye en el logro de las metas y objetivos institucionales.

### 3.3.2 El método descriptivo

Se utilizará el método explicativo descriptivo para describir la cultura organizacional que presenta la organización, sus características y métodos que caracterizan su cultura organizacional para explicar el nivel de eficiencia en el



trabajo de los empleados de la organización. Además, se está utilizando una metodología descriptiva para revisar y analizar la literatura existente sobre el tema y el componente de política y regulación, así como desarrollar los objetivos propuestos.

### **3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Técnicas de recopilación de información**

Briceño (2011) Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Ejemplos de estas técnicas son; observación directa, investigación en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), análisis de documentos, análisis de contenido, etc.

Las herramientas de recopilación son los medios materiales utilizados para recopilar y almacenar información. Ejemplo: archivos, formatos de cuestionarios, guías de entrevista, escalas de actitud u opinión, etc. Todas estas herramientas se aplican en un momento dado con el fin de encontrar información útil para una investigación común. Esta investigación aborda en detalle los pasos que se deben seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas que se indicarán a continuación.

#### **3.4.2 Encuesta**

Esta técnica, denominada "encuesta", consiste en una serie de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o de las instituciones para conocer estados de opinión o hechos concretos.

En este presente trabajo de investigación se realizaron dos encuestas: la primera para medir el nivel de cultura organizacional y el segundo para medir el



grado de la satisfacción laboral de los trabajadores del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.

### **3.4.3 Observación**

Este tipo de técnica consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos para captar la realidad que queremos estudiar, en este caso, los archivos regionales de Puno, 2016.

El investigador considera que la comprobación del ambiente de trabajo y la actitud del personal en las reuniones de trabajo permite describir las pruebas de compromiso e identidad y la participación en el trabajo. Es una técnica antigua, a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que le rodea; además, la observación seguía unos principios básicos, que son:

- Tiene un propósito específico.
- Es planeada cuidadosa y sistemáticamente.
- Fue llevada, por escrito, un control cuidadoso de la misma.
- Ha seguido los principios básicos de validez y confiabilidad.

### **3.4.4 Técnicas para procesamiento de la información**

Las técnicas para procesamiento de información se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

### **3.4.5 Tratamiento estadístico**

Esto implica utilizar técnicas de tabulación de datos y expresar los resultados en porcentajes para su posterior análisis e interpretación. En este sentido, los resultados del uso de las encuestas se presentaron en forma de tabla y se expresaron en porcentajes.



### **3.4.6 Análisis e interpretación de datos**

Implica el uso de técnicas de tabulación de datos y la expresión de los resultados en porcentajes para su posterior análisis e interpretación. En este sentido, los resultados derivados del uso de las encuestas se tabularon y se expresaron en porcentajes.

### **3.4.7 Cuadro de valoración de datos**

Con el fin de evaluar la cultura organizativa, se elaboraron escalas de valoración para diagnosticar la situación actual de la institución en cuanto a su cultura organizativa.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, mostrando para cada instrumento aplicado un resultado específico y otro general, estos fueron unificados para obtener la interpretación final, describir y lograr el objetivo general, así como los objetivos específicos.

##### 4.1.1 Objetivo Específico N° 1

**Analizar las políticas y normatividad de la cultura Institucional y su influencia en la satisfacción laboral en el Archivo Regional de Puno.**

La cultura organizacional está relacionada con varios aspectos que son influenciadas por cada uno de los colaboradores de acuerdo a las normas o políticas de la entidad, y es por eso que el Archivo Regional de Puno se tiene varios niveles de organización, que de acuerdo a la encuesta se pudo determinar como se muestra en los siguientes cuadros:

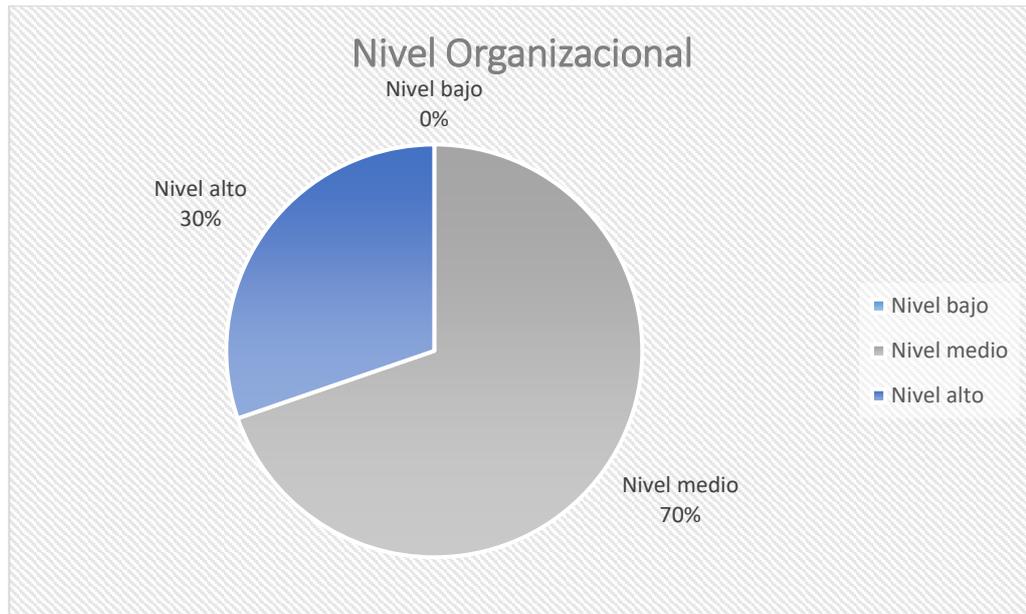
**Tabla 2.**

*Nivel organizacional del Archivo Regional de Puno, periodo 2016*

NIVEL ORGANIZACIONAL	%	TOTAL, DE COLABORADORES
NIVEL BAJO	0%	0
NIVEL MEDIO	69.7%	23
NIVEL ALTO	30.3%	10
<b>TOTAL, N° COLAB</b>	100%	33

**Fuente:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 2 :** Cultura Organizacional Del Archivo Regional De Puno, Periodo 2016

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia

De acuerdo al cuadro N° 2 y el gráfico N° 1, nos muestra que la cultura organizacional del Archivo Regional de Puno, periodo 2016, en concordancia a la encuesta realizada al personal se obtuvo los siguientes resultados: En el nivel BAJO equivalente fue el 0%, declarado por 0 colaboradores que muestran que la institución organizacionalmente este mal; un nivel de cultura organizacional MEDIO en un 69.7%, manifestado por 23 colaboradores; y un nivel ALTO 30.3%, planteado por 10 colaboradores. En el periodo 2016 el factor principal para que la cultura organizacional se encuentre en un nivel medio fue el cambio de personal que genera nuevas relaciones y esto es generada por los cambios de gestión; a su vez, la rotación de personal, tomando en cuenta también que el archivo regional no cuenta con su organización adecuada, la dejadez de parte de la alta dirección está también un factor preponderante, la aplicación de nuevos procesos tecnológicos y la aplicación de la nueva ley servir, como también la falta de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones. (Robbins, 2004)

define la cultura organizacional como “un sistema de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras” y esto le daría el plus que tendría la institución.

- **Toma de decisiones en el Archivo Regional de Puno**

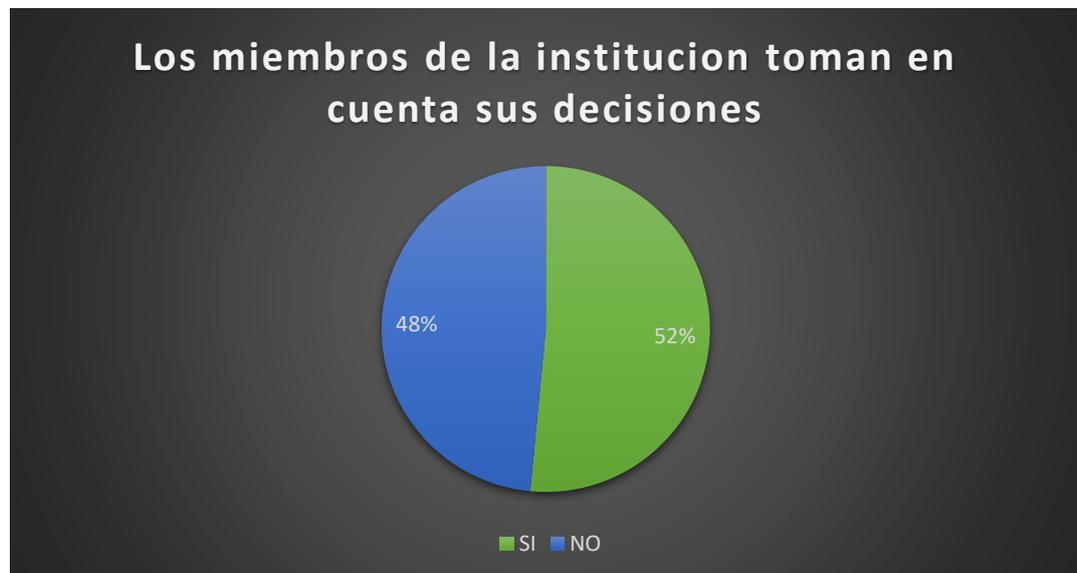
**Tabla 3.**

Cultura organizacional – el personal es parte de la toma de decisiones del Archivo Regional de Puno, periodo 2016

RELACIÓN INTERPERSONAL	SI	NO	TOTAL PERSONAL
Los miembros de la institución tienen en cuenta sus opiniones.	17	16	33
Su jefe inmediato generalmente apoya las decisiones que toma usted.	18	15	33

**Fuente:** ENCUESTA 2016

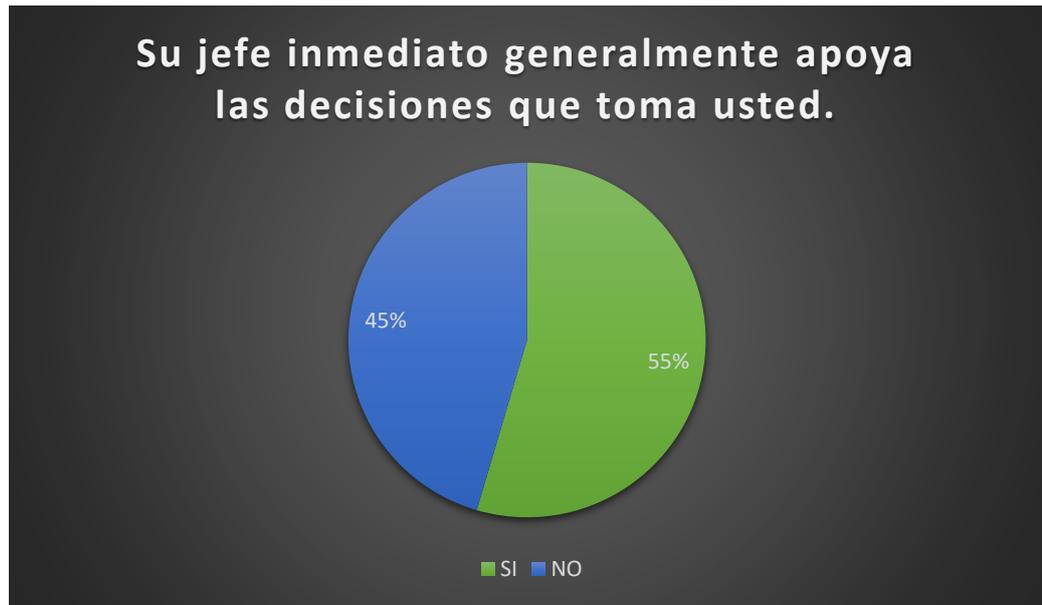
**Elaboración:** PROPIA



**Figura 3 :** CULTURA ORGANIZACIONAL – EL PERSONAL ES PARTE DE LA TOMA DE DECISIONES DEL ARCHIVO REGIONAL DE PUNO, PERIODO 2016

**Fuente:** ENCUESTA 2016

**Elaboración:** PROPIA



**Figura 4 :** Cultura Organizacional – el Personal es Parte de la Toma de Decisiones Del Archivo Regional De Puno, Periodo 2016

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia

Según el cuadro N° 3 y los gráficos N° 2 y 3, el 61% equivalente a 17 colaboradores, nos dice que los miembros de la institución toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones del Archivo Regional de Puno, y el 48% equivalente a 16 colaboradores indican lo contrario. Mientras que el 55% equivalente a 18 colaboradores nos dice que su Jefe inmediato generalmente apoya las decisiones de cada uno de los colaboradores para la realización de sus labores diarias en el Archivo Regional de Puno, y el 45% equivalente a 15 colaboradores indican lo contrario. En el Archivo Regional de Puno el Jefe inmediato es considerado el Director de dicha institución, y a su vez, el Jefe de la oficina técnica administrativa o conocido como el Administrador de la Institución. Entonces las opiniones y decisiones tomadas de cada uno de los colaboradores pero no es en un 100% la interrelacionan como lo estipula bajo su organización y sus reglamentos para que exista una adecuada cultura organizacional para el mejor desempeño y el logro de los objetivos y metas programadas; se puede mencionar

que según (Chiavenato, 2011). La responsabilidad de un líder dentro de la empresa es promover el espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización, para motivar y promover los valores a través del trabajo en equipo, que se refleja en la consecución de los objetivos". En este sentido, el líder debe crear un entorno agradable en el que los trabajadores se sientan satisfechos. Si el líder en este caso de la alta dirección no muestra el compromiso que espera el personal para que puedan trabajar de la mano si la motivación y liderazgo se toma en cuenta.

- **Relaciones interpersonales en el Archivo Regional de Puno.**

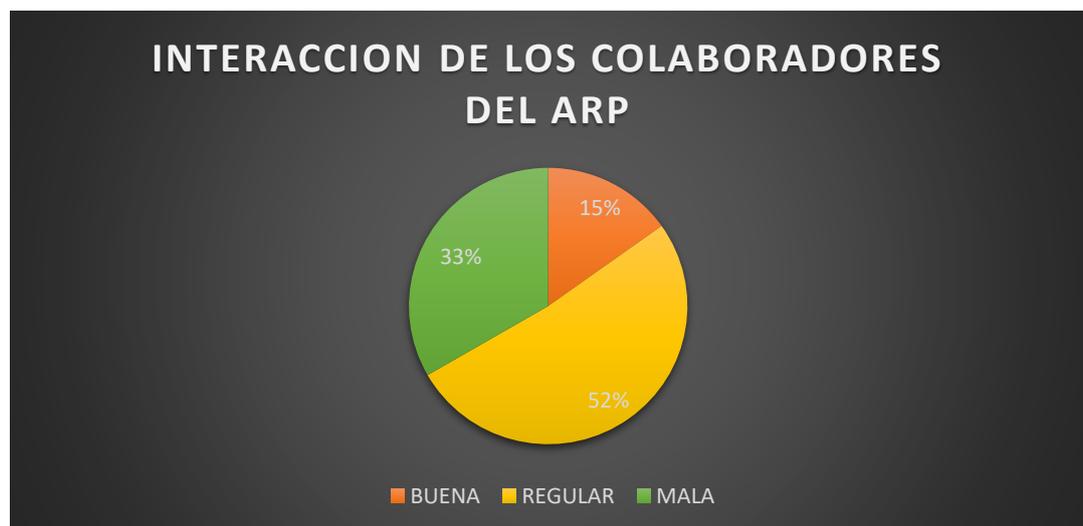
**Tabla 4.**

*Cultura organizacional – relaciones interpersonales en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016*

INTERACCION DE LOS COLABORADORES	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL COLABORADORES
<b>Existe interacción de los colaboradores en el ARP</b>	5	17	11	<b>33</b>

FUENTE: Encuesta 2016

Elaboración: Propia



**Figura 5 :** Cultura organizacional – relaciones interpersonales en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016

FUENTE: Encuesta 2016

Elaboración: Propia

En el cuadro N° 4 y la figura N° 5, nos indica que la interacción o relaciones interpersonales son regulares en el Archivo Regional de Puno, ya que el 52% en promedio 17 colaboradores califican que es regular, el 33% en promedio 11 colaboradores califican que es mala y por último el 15% en promedio 5 colaboradores califican que es buena. Las relaciones interpersonales en la institución juega un papel importante dentro de la cultura organizacional, estas giran alrededor de las necesidades de las personas y de las necesidades organizacionales, tal como refleja en los resultados no hay un dinamismo de acuerdo a lo que está plasmado en su normativa y con miras al proceso de modernización de la gestión pública esto parte de alta dirección como (Maraven, 1997) La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos.

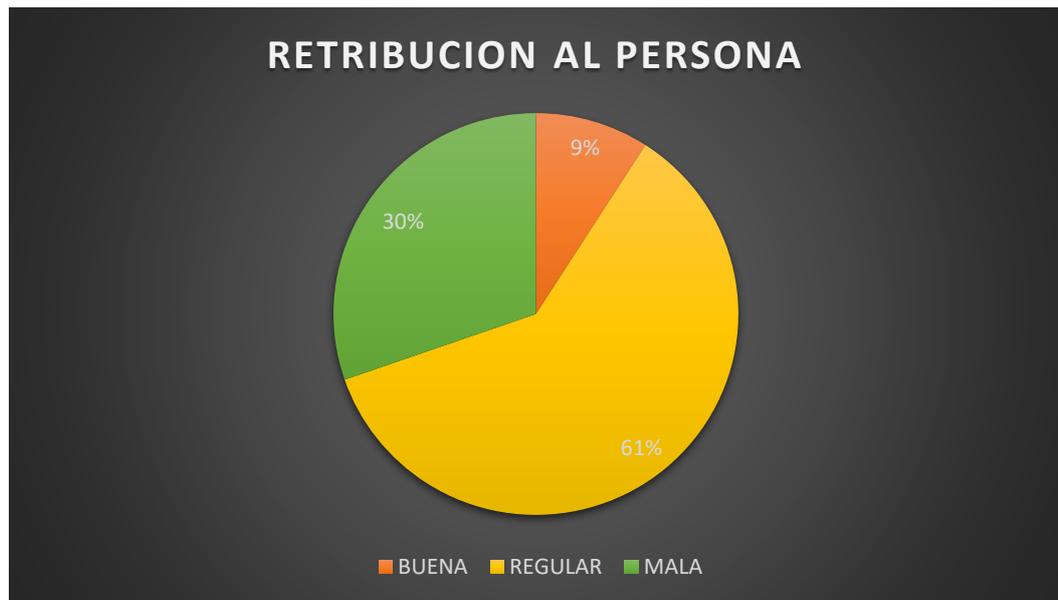
- **Retribución económica de los colaboradores del Archivo Regional de Puno.**

**Tabla 5.**  
*Cultura organizacional – retribución económica al personal del Archivo Regional de Puno, periodo 2016*

<b>RETRIBUCION ECONOMICA – PERSONAL ARP</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>TOTAL PERSONAL</b>
<b>La remuneración de su institución es:</b>	3	20	10	33

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 6 :** Cultura organizacional – retribución económica al personal del archivo regional de puno, periodo 2016

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La tabla y Figura N° 5 muestran que la retribución económica o remuneración es regular en el Archivo Regional de Puno, ya que el 9% equivalente a 3 colaboradores indican que es buena, el 61% equivalente a 20 colaboradores indican que es regular y el 30% equivalente a 10 colaboradores indican que su retribución económica es mala. En el Archivo Regional de Puno existe una escala remunerativa variada porque existen distintas categorías tanto como técnicos y profesionales y por ende la retribución económica es un factor importante en la cultura organizacional pero no están de acuerdo a que su remuneración percibida es la adecuada ya que con los cambios que se implementan ellos deben especializarse y es por ello que expresan que la remuneración es un factor que no les deja superarse, no olvidemos la suba de la canasta básica y los cambios monetarios; esto trabaja acorde a la motivación donde (Stoner, 1996). Indica que



la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, esta presencia de factores motivacionales hace que los empleados se sientan entusiasmados con su trabajo y adopten sentimientos positivos. Si hay un factor que hace que las personas se sientan entusiasmadas con lo que hacen, es el hecho de que las personas de las que dependen reconozcan su esfuerzo y lo estimen, lo que debería ponerse en práctica en la cooperativa.

#### **4.1.2 Objetivo Específico N° 2**

**Determinar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno.**

Para obtener la interpretación, describir y alcanzar el segundo objetivo específico. Se tomó como principal el cuestionario para hacer una comparación y otro cuestionario que ayudó a validar los resultados de mayor preponderancia analizando los siguientes factores

En el año 2016 encabezado por su director que planteó los siguientes objetivos dentro de su plan de gobierno de acuerdo a los lineamientos de política del Archivo Regional de Puno han sido enmarcados dentro de las políticas nacionales y regionales, a nivel nacional dentro del Eje Estratégico Estado y Gobernabilidad y a nivel regional dentro del eje estratégico gobernabilidad e institucionalidad, principalmente en Gestión Pública Moderna, donde el Archivo Regional como institución pública de servicios debe responder a los retos actuales de la modernización de la administración pública. Sus principales Líneas de Acción son:

- Organización y conservación documental.

- Fortalecimiento del Sistema Regional de Archivos.
- Los servicios archivísticos modernos.

Es por eso que el Archivo Regional de Puno se tiene varias formas de poder determinar la eficacia para el logro de los objetivos y metas que quieren llegar como institución, que de acuerdo a la encuesta se pudo determinar como se muestra en los siguientes cuadros:

- **Desempeño laboral del Personal en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016.**

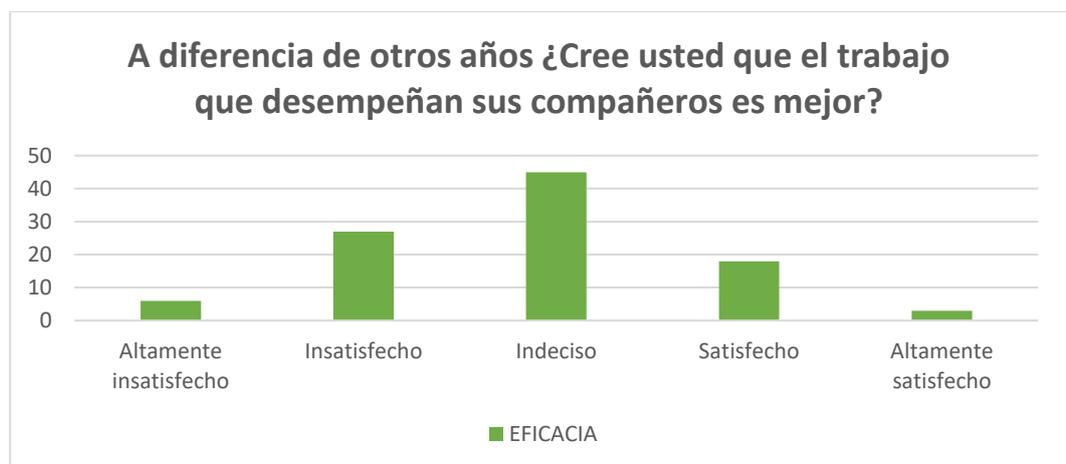
**Tabla 6.**

*Desempeño Laboral - Archivo Regional de Puno, Periodo 2016*

<i>A diferencia de otros años ¿Cree usted que el trabajo que desempeñan sus compañeros es mejor?</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Eficacia</b>
<i>Nunca</i>	2	6%
<i>Muy pocas veces</i>	9	27%
<i>Algunas veces</i>	15	45%
<i>Casi siempre</i>	6	18%
<i>Siempre</i>	1	3%
<b>N° COLABORADORES</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 7 :** Desempeño Laboral Archivo Regional de Puno, Periodo 2016

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



La Tabla N° 6 y la Figura N° 7, muestra que el 6% equivalente a 2 colaboradores indican que a diferencia de años pasados la labor que desenvuelven sus compañeros de trabajo no ha mostrado cambio alguno, el 27% equivalente a 9 colaboradores indican no se muestra gran cambio en la labor del año pasado a este año de los compañeros, el 45% que representa los 15 colaboradores que no señalan si hubo cambio o no, más por el contrario solo trabajan y no les importa el resto al respecto , el 18% que representan 6 colaboradores se siente satisfecho con el desempeño que a diferencia del año anterior se pudo ver la mejoría en sus compañeros y por ultimo como todo jefe que representa el 3% promueve que el desempeño a diferencia del anterior año fue altamente satisfecho; es por ello, que analizando las respuestas se puede llegar a la conclusión que no solo el que debe preocuparse por el mejor desempeño de sus colaboradores debe ser el jefe o líder que menciona el mejor desempeño de su personal o compañeros de trabajo, pero lo que no se refleja en los demás pues creo que se encierran en su trabajo mas no por la organización que es un punto muy álgido ya que como es una institución que prestan servicios debieron prever para organizarse mejor y apoyarse unos a otros para el cumplimiento de objetivos y metas para que todos se apoyen y puedan mejorar su desempeño en armonía laboral. Y como decía (Bennis, 1984) El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

- **Utilización de nuevas capacidades del Personal en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016.**

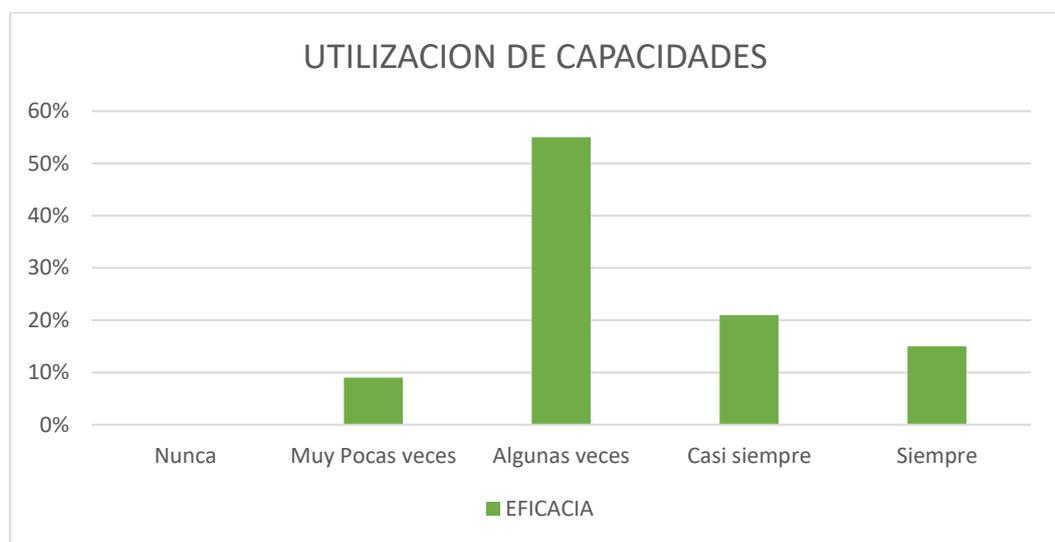
**Tabla 7.**

*Utilización de Capacidades del Personal del Archivo Regional de Puno, Periodo 2016.*

<i>¿La utilización de nuevas capacidades es beneficiosa?</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Eficacia</b>
<i>Nunca</i>	0	0%
<i>Muy pocas veces</i>	3	9%
<i>Algunas veces</i>	18	55%
<i>Casi siempre</i>	7	21%
<i>Siempre</i>	5	15%
<b>N° COLABORADORES</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 8 :** Utilización de capacidades del personal del archivo regional de Puno, periodo 2016.

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia

Como se puede apreciar en la tabla N° 6 y figura N° 8 se llegó a las siguientes conclusiones: que con respecto a precisar que la utilización de nuevas capacidades son beneficiosas o no el personal del Archivo Regional de Puno mencionaron que: el 9% que representa a 3 colaboradores expresan que muy pocas veces son buenas la utilización de capacidades nuevas con respecto al trabajo que desempeñan pues no lo necesitan ya que el trabajo es mecánico, el 55% que representan a 18 colaboradores mencionaron que en algunas actividades del trabajo es bueno la utilización de nuevas capacidades para un mejor desempeño



laboral, el 21% que son 7 trabajadores mencionan que es bueno implementar nuevas capacidades ya que la institución con sus objetivos de mejor atención al ciudadano debería utilizarse para trabajar más dinámicamente y de forma rápida, 5 trabajadores que representan el 15% del total mencionan que siempre debe implementarse nuevas capacidades pues así se llegaría a los objetivos y metas que se proponen como institución al servicio de los ciudadanos. Es así que para un mejor y eficaz desempeño laboral un punto muy importante es que la utilización de nuevas capacidades ayudaría en mejorar la atención del ciudadano y con que se lograría con capacitaciones y organización grupal. En lo que se acuerda que Para (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2004) La organización consiste en “ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos “.

Para averiguar más acerca de la eficacia del cumplimiento de los objetivos y metas que el Archivo Regional de Puno y como institución pública de servicios e inmerso en un proceso de modernización de la gestión pública y de la mano de mejorar sus servicios para obtener resultados de eficiencia, eficacia, economía y calidad es que se vio por conveniente tomar una encuesta para determinar cómo es la atención al público y si se cumple los resultados que se propone, es así que se tomó una encuesta a cuarenta personas para determinar cómo es la atención y se llegó a lo siguiente:

- **Buena atención de parte de los servidores del Archivo Regional de Puno a los ciudadanos.**

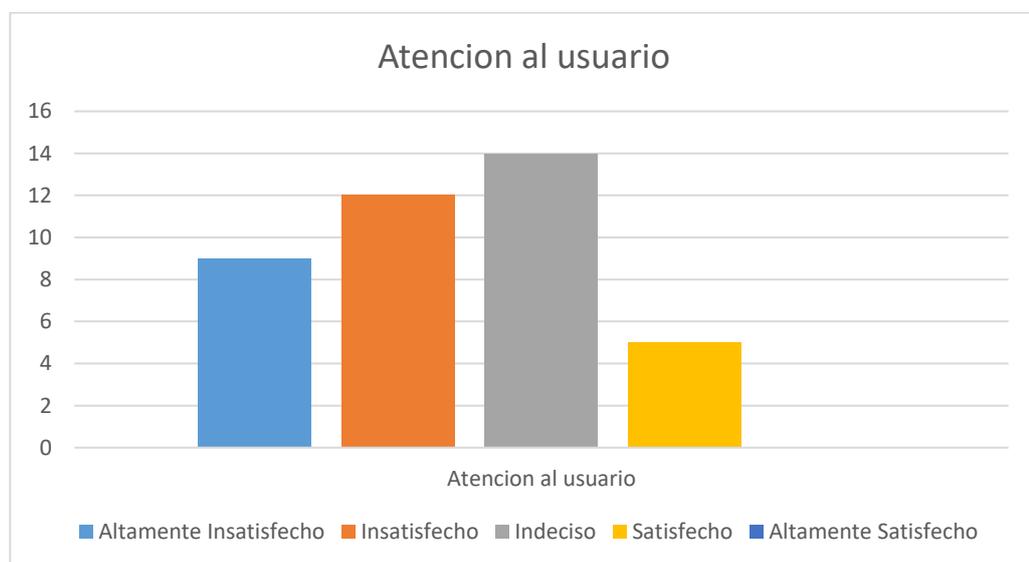
**Tabla 8.**

*Atención al Usuario del Archivo Regional de Puno, Periodo 2016*

<i>¿La Atención que recibe es buena de parte de la institución?</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Eficacia</b>
<i>Altamente insatisfecho</i>	9	23%
<i>Insatisfecho</i>	12	30%
<i>Indeciso</i>	14	35%
<i>Satisfecho</i>	5	12%
<i>Altamente satisfecho</i>	0	0%
<b>N° USUARIOS</b>	40	100%

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 9 :** Atención al usuario del archivo regional de Puno, periodo 2016.

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia

Como se puede apreciar en la Tabla N° 8 y Figura N° 8 se llegó a las siguientes conclusiones; que de acuerdo a la opinión de los señores usuarios opinan que la atención que presta el Archivo Regional de Puno; 9 usuarios que representan el 23% muestran su total insatisfacción con la atención que reciben pues expresen que no es la manera adecuada y que mucho demoran; 12 usuarios que representan el 30% expresan que la búsqueda de los documentos son muy lentos y que instituciones en la actualidad todo lo tienen sistematizado y te entregan en tiempo record es por ello que muestran su insatisfacción; 14 usuarios

que representan el 35% que por tal vez temor no quisieron responder ni satisfechos ni insatisfechos; 5 usuarios que representan el 12% expresan que la atención que le brindaron fue satisfactoria es por ello que muestran su conformidad; por lo tanto se llega a la conclusión que no todos los usuarios expresan que el Archivo Regional de Puno tiene una buena atención al público pues por diferentes factores piensan que es deficiente el trabajo que desarrollan y estando en estos tiempos de cambios tecnológicos expresan su disconformidad pero en las normas señalan que según Rodríguez-Arana Muñoz (2013), la buena administración es un derecho de los ciudadanos, nada menos que un derecho fundamental, y también un principio de actuación administrativa.

- **La atención es de manera rápida por parte de los servidores del Archivo Regional de Puno a los ciudadanos.**

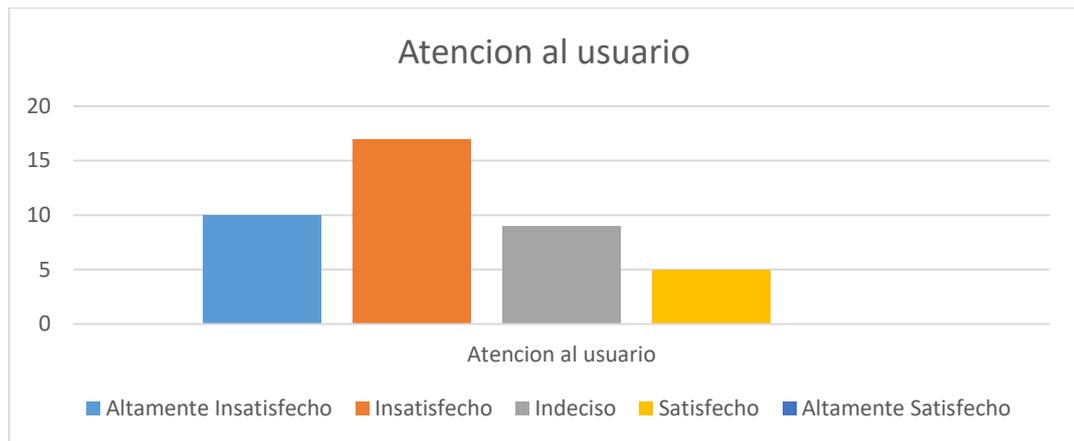
**Tabla 9.**

*La atención es rápida del archivo regional de Puno, periodo 2016*

<i>¿La Atención que recibe es de forma rápida?</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Eficacia</b>
<i>Altamente insatisfecho</i>	10	25%
<i>Insatisfecho</i>	17	43%
<i>Indeciso</i>	9	22%
<i>Satisfecho</i>	4	10%
<i>Altamente satisfecho</i>	0	0%
<b>N° USUARIOS</b>	40	100%

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 10 :** La Atención es Rápida del Archivo Regional de Puno, Periodo 2016

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** propia

Como se puede apreciar en la Tabla N° 9 y Figura N° 10 se llegó a las siguientes conclusiones; de acuerdo con la simplicidad administrativa la búsqueda de documentos es un trámite rápido es por ello que no debe demorar a lo contrario debe ser de forma rápida y acompañada con una buena forma de atender es por lo que de acuerdo a la encuesta; 10 usuarios que representan el 25% expresan su disconformidad con la rapidez de atender ya que para una búsqueda el tiempo que demora es mucho y te dicen varias veces que vuelva; 17 usuarios representan el 43% que mencionan que es insatisfactoria la atención de forma rápida que demoran en atender; 9 usuarios representan el 22% que se encuentran indecisos cuando se les pregunto acerca de la forma de atender si es rápida o no; solamente 4 usuarios que representan el 10% muestran su conformidad con la atención rápida de parte de la institución y de acuerdo a ello es que se determina que el Archivo Regional de Puno no hay una atención rápida que genere la conformidad de los usuarios es por ello que se necesita implementar nuevos procedimientos o capacitación del personal, En este sentido, la Ley de Modernización de las Administraciones Públicas menciona que el reto central de una administración pública orientada a resultados y al servicio de los ciudadanos se explica como una

gestión en la que los funcionarios cualificados y motivados se centran en la comprensión de las necesidades de los ciudadanos y en la organización tanto de los procesos o actividades de producción (a través de una "cadena de valor") como de los procesos de apoyo (sistemas administrativos) para transformar los inputs en outputs (seguridad jurídica), normas, reglamentos, bienes o servicios públicos) que den lugar a la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor coste posible.

- **Existe acciones de asesoramiento por parte de los servidores de esta institución.**

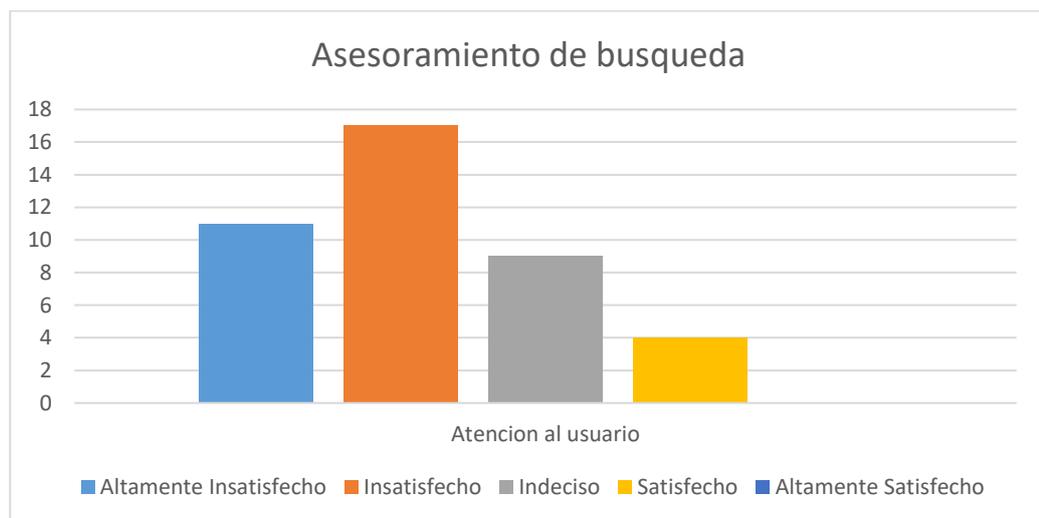
**Tabla 10.**

*Asesoramiento de búsqueda en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016*

<i>¿La Atención que recibe tiene un previo asesoramiento para su mayor conocimiento e instrucción?</i>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Eficacia</b>
<i>Altamente insatisfecho</i>	11	28%
<i>Insatisfecho</i>	16	40%
<i>Indeciso</i>	9	22%
<i>Satisfecho</i>	4	10%
<i>Altamente satisfecho</i>	0	0%
<b>N° USUARIOS</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



**Figura 11.** Asesoramiento de Búsqueda en el Archivo Regional de Puno, periodo 2016

**FUENTE:** Encuesta 2016

**Elaboración:** Propia



Como se puede apreciar en el cuadro N° 10 y grafica N° 10 se llegó a las siguientes conclusiones; como toda institución que brinda servicios el Archivo Regional de Puno debe tener un personal que se dedique al asesoramiento para que no exista burocracia es por ello que; 11 usuarios que representan el 28% se encuentran totalmente insatisfechos pues no existe alguien que los guie de forma eficaz; 16 usuarios que representan el 40% expresan su insatisfacción en el asesoramiento y la buena atención; 9 usuarios representa el 22% que se muestra indeciso en la respuesta y 4 usuarios que representa el 10% expresa satisfecho por el servicio que brinda que no se encuentra a una satisfacción total pero que por lo general catalogan que está bien, no olvidemos que si se imparte servicios en una gestión por resultados siempre debe estar acompañado de un personal capacitado para dirigir al usuario para que su trámite sea de forma más dinámica y ágil; A su vez, se demuestra con respecto al desarrollo y la sostenibilidad del proceso: La gestión del cambio (cultural), se propone una nueva cultura de la gestión pública (sustituyendo la cultura dominante que centra su atención en la formalidad y el control de sus procesos internos por una gestión pública que da prioridad a la provisión de bienes y servicios públicos a los ciudadanos y a los resultados en su calidad de vida) siguiendo los principios del enfoque de gestión del cambio, que consta de ocho fases analizar la situación de la entidad, tanto externa como internamente, formar un grupo fuerte de agentes de cambio, crear una visión del cambio, comunicar esta visión, eliminar los obstáculos, asegurar los logros a corto plazo, construir el cambio e incrustar el cambio en la cultura organizativa.



### 4.1.3 Objetivo Especifico N° 3

#### **Proponer lineamientos y políticas que permitan la mejora en la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos y metas del Archivo Regional de Puno**

Las empresas o instituciones más exitosas del mundo son las visionarias que han basado su estrategia de desarrollo en su principal fuerza: las personas. Por ello, es importante contar con un equipo formado en Coaching, inspirado en las nuevas filosofías de trabajo, en el que los valores humanos sean esenciales y formen parte de su vida, cultura y práctica habitual; es necesario considerar a los trabajadores como colaboradores, todo un equipo que debe estar concienciado, motivado, leal, implicado y comprometido con la institución.

La modernización de la administración pública también está impulsada por un proceso de mejora continua, de modo que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Esto implica mejorar el funcionamiento del Estado, introduciendo mecanismos más transparentes y eficientes, centrándose en la mejora de los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. También implica el seguimiento y la evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y así mejorar las intervenciones públicas.

El diagnóstico, análisis e interpretación del personal del Archivo Regional de Puno arrojó como resultado una cultura organizacional media a regular, pero se puede concluir que la satisfacción laboral del personal depende directamente de la cultura organizacional y del nivel de compromiso que potencialmente afecta la implementación o continuidad de las mejoras dentro de la institución.



Por tanto, la primera directriz es ganar al personal como parte de la institución y no como empleados, y la segunda es prepararlo para la competencia y desarrollar nuevas habilidades. Es necesario construir una cultura de trabajo agradable, despertar el potencial, considerar la formación y la confianza como nuevos valores a impulsar, crear un clima de aprendizaje, la libertad de aprender, equivocarse y mejorar, crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras. Hay que utilizar nuevos métodos, un ingrediente esencial no sólo para crear una cultura positiva, sino también para capacitar a las personas para hacer su trabajo y dirigir la institución con éxito. Hay que capacitar a las personas para que decidan y actúen con responsabilidad y compromiso en sus actividades diarias. Se trata de una estrategia para educar a las personas y transmitir una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y comportamientos para ejercer funciones profesionales con libertad, iniciativa y autonomía, en las que puedan utilizar su ingenio, iniciativa y creatividad. Es esencial optimizar los espacios en los que las personas pueden acceder a su desarrollo personal y a su autonomía psicológica para crear, innovar y mejorar su trabajo. Es necesario crear nuevos entornos de trabajo en los que el trabajo, las competencias y el valor añadido sean reales, en los que todos controlen a todos y nadie controle a nadie. El crecimiento profesional debe estar cada vez más vinculado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal. De acuerdo con lo siguiente:

- Crear oportunidades de desarrollo personal y profesional basadas en el reconocimiento de los logros.
- Establecer mecanismos eficaces de selección y liberación de personal para evitar la alta rotación y la pérdida de buenos recursos humanos.



- Contar con un excelente proceso de inducción para garantizar los resultados de las nuevas experiencias laborales de los empleados.
- Mantener el nivel de confianza en la dirección y facilitar los medios de expresión para que los canales de comunicación sean eficaces.
- Los empleados son la clave de la ejecución de la estrategia, manteniendo el enfoque estratégico de la plantilla, vinculando el rendimiento individual a la estrategia global mediante la definición de planes de carrera dentro de la empresa.
- Desarrollar las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados para que puedan mejorar los procesos que crean valor para su organización.
- Creación de indicadores de gestión individuales para gestionar el rendimiento de los empleados y supervisar el progreso de los planes de desarrollo.
- Seguir los avances en la consecución de los objetivos y eventos clave y proporcionar información continua.
- Alinear los objetivos personales con la estrategia de la institución y vincular los incentivos económicos a la consecución de los objetivos fijados en los indicadores, no sólo para la remuneración sino también como fuerza motivadora para el desarrollo del trabajo.
- Formar al personal en la función de defensa, conservación y servicio del patrimonio documental nacional.
- Formar al personal para que adquiera nuevos retos para la implantación de nuevos procesos tecnológicos para una investigación archivística eficaz.

#### **4.1.4 Contrastación de Hipótesis**

Después de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados, ahora realizaremos la contratación de las hipótesis específicas.



#### 4.1.5 Hipótesis Específica N° 1

Las políticas y normatividad de cultura Institucional compartida han sido determinante en la satisfacción laboral del Archivo Regional de Puno.

De acuerdo al desarrollo y análisis de los resultados es que se llega a que las normas y políticas de cultura institucional se adoptan en forma regular en el Archivo Regional de Puno que se presenta en los cuadros N° 2 y posteriores que reflejan que la cultura organizacional es regular y que esto va de la mano con los valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto; y que se refleja en sus instrumentos de gestión y que califica la institución como jerárquica, y que se viene implementando de acuerdo a los instrumentos de gestión pero no se refleja de acuerdo a que como alta dirección debería preocuparse más, como vimos en el cuadro N° 2 y el gráfico N° 1, nos muestra que la cultura organizacional del Archivo Regional de Puno, periodo 2016, en concordancia a la encuesta realizada al personal se obtuvo los siguientes resultados: En el nivel BAJO equivalente fue el 0%, declarado por 0 colaboradores que muestran que la institución organizacionalmente este mal; un nivel de cultura organizacional MEDIO en un 69.7%, manifestado por 23 colaboradores; y un nivel ALTO 30.3%, planteado por 10 colaboradores. En el periodo 2016 el factor principal para que la cultura organizacional se encuentre en un nivel medio fue el cambio de personal que genera nuevas relaciones y esto es generada por los cambios de gestión; a su vez, la rotación de personal, tomando en cuenta también que el archivo regional no cuenta con su organización adecuada, la dejadez de parte de la alta dirección está también un factor preponderante, la aplicación de nuevos procesos tecnológicos y la aplicación de la nueva ley servir, como también la falta de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones.



Además, según la Tabla 3 y los Gráficos 2 y 3, el 61%, es decir 17 empleados, dicen que los miembros de la institución toman en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones en el Archivo Regional de Puno, y el 48%, es decir 16 empleados, indican lo contrario. Mientras que el 55%, o el equivalente a 18 empleados, dice que su supervisor inmediato generalmente apoya las decisiones tomadas por los empleados individuales en el desempeño de su trabajo diario en el Archivo Regional de Puno, y el 45%, o el equivalente a 15 empleados, dice lo contrario. En el Archivo Regional de Puno, el jefe inmediato es considerado el director de la institución y, a su vez, el jefe de la oficina técnica administrativa o conocido como el administrador de la institución. Por lo tanto, las opiniones y decisiones tomadas por cada uno de los empleados no están vinculadas al 100% según lo estipulado por la organización y sus reglamentos, por lo que existe una cultura organizativa adaptada al mejor desempeño y consecución de objetivos y metas, por lo que se acepta la hipótesis.

#### **4.1.6 Hipótesis Específica N°2**

El nivel de eficacia es deficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno.

Los niveles de eficiencia es deficiente pues el cumplimiento de dichos objetivos y metas que se centra en prestar servicios no se ve cambios progresivos pues de acuerdo a los cuadros N° 6 y conforme al cuadro N° 7 un factor importante es el desempeño que en comparación de años pasados no se cambió más por el contrario con cierta zozobra se da un resultado de indeciso al momento de calificar y que en el cuadro siguiente no pueden velar por utilizar nuevas capacidades para desarrollar mejor sus labores. El cuadro N° 6 y grafico N° 6, muestra que el 6%



equivalente a 2 colaboradores indican que a diferencia de años pasados la labor que desenvuelven sus compañeros de trabajo no ha mostrado cambio alguno, el 27% equivalente a 9 colaboradores indican no se muestra gran cambio en la labor del año pasado a este año de los compañeros, el 45% que representa los 15 colaboradores que no señalan si hubo cambio o no, mas por el contrario solo trabajan y no les importa el resto al respecto , el 18% que representan 6 colaboradores se siente satisfecho con el desempeño que a diferencia del año anterior se pudo ver la mejoría en sus compañeros y por ultimo como todo jefe que representa el 3% promueve que el desempeño a diferencia del anterior año fue altamente satisfecho; es por ello, que analizando las respuestas se puede llegar a la conclusión que no solo el que debe preocuparse por el mejor desempeño de sus colaboradores debe ser el jefe o líder que menciona el mejor desempeño de su personal o compañeros de trabajo, pero lo que no se refleja en los demás pues creo que se encierran en su trabajo mas no por la organización que es un punto muy álgido ya que como es una institución que prestan servicios debieron prever para organizarse mejor y apoyarse unos a otros para el cumplimiento de objetivos y metas para que todos se apoyen y puedan mejorar su desempeño en armonía laboral. Y como decía (Bennis, 1984) El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación pero no solo se tomó en consideración la opinión del personal sino de los usuarios usando un cuestionario alterno destinados a ellos para ver qué tan satisfechos están por los servicios recibidos y de acuerdo a los cuadros N° 8, 9 y 10 mencionan que no están de acuerdos y en su mayoría insatisfechos con la atención que reciben de parte de la institución por lo que en un promedio concuerdan que la atención que presta el Archivo Regional de Puno; 9 usuarios que representan el 23% muestran su total



insatisfacción con la atención que reciben pues expresen que no es la manera adecuada y que mucho demoran; 12 usuarios que representan el 30% expresan que la búsqueda de los documentos son muy lentos y que instituciones en la actualidad todo lo tienen sistematizado y te entregan en tiempo record es por ello que muestran su insatisfacción; 14 usuarios que representan el 35% que por tal vez temor no quisieron responder ni satisfechos ni insatisfechos; 5 usuarios que representan el 12% expresan que la atención que le brindaron fue satisfactoria es por ello que muestran su conformidad; por lo tanto se llega a la conclusión que no todos los usuarios expresan que el Archivo Regional de Puno tiene una buena atención al público pues por diferentes factores piensan que es deficiente el trabajo que desarrollan y estando en estos tiempos de cambios tecnológicos expresan su disconformidad es por ello no existe relación con el cumplimiento de los objetivos y metas, con lo cual se da por aceptada la hipótesis.

## 4.2 DISCUSIÓN

A partir de la los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general de establecer que la cultura organizacional incide en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales establecidos en el Archivo Regional de Puno 2016, pero de la mano con los instrumentos de gestión que ayudan y enriquecen la manera de cómo es el comportamiento de la entidad, pero que no se refleja en los resultados tales como la eficiencia en prestar sus servicios.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Pallara (2017) que señala que el factor que ocasiona el incumplimiento es el Personal Administrativo, el mismo que no asume su responsabilidad y más aun no manifiesta un conocimiento y aprendizaje de la normatividad, cumplir con las propuestas de lineamientos normativos, permitirá que se



puedan tomar en cuenta muchos aspectos, darles la importancia debida y poder así tener un correcto manejo de fondos públicos. Ello es acorde a lo que en este estudio se halló.

En lo que se refiere a las políticas y normas de cultura institucional comunes que desempeñaron una función decisiva en la satisfacción laboral del personal de los Archivos Regionales de Puno, coincidimos con la hipótesis específica inicial que las políticas y normatividad de cultura institucional compartida han sido determinantes en la satisfacción laboral del archivo regional de Puno, al respecto estas son adoptadas en forma regular dentro de la entidad y van de la mano con los valores resaltantes como la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto, que se reflejan en sus instrumentos de gestión, sin embargo se advierte desinterés por parte de la alta dirección, en cuanto a una organización adecuada de la entidad, así como en la aplicación de nuevos procesos tecnológicos, la falta de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Estos resultados guardan relación con lo encontrado por Mamani (2010) y Vilca (2016) que señalan: que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la cultura institucional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo, tomando en cuenta las relaciones personales, la pro actividad y la retribución económica, que juegan un papel importante para el logro de una mayor eficiencia y eficacia en la institución y el nivel de satisfacción laboral, concordando ello con los resultados encontrados en la presente.

En lo referido a que el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno, coincidimos con la hipótesis específica inicial de que el nivel de eficacia es deficiente en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, ello debió a que la entidad se centran en prestar servicios y no se ven cambios progresivos y se observa que no velan por utilizar nuevas



capacidades para desarrollar mejor sus labores, la eficacia también va de la mano con el agotamiento emocional, cansancio físico y realización personal, y que por la rutina no se colaboran entre ellos , así también los usuarios indican insatisfacción por la falta de sistematización, más aun considerando las constantes mejoras tecnológicas, mismas que se ven aplicadas de forma mínima en la entidad.

Dichos resultados tienen relación con lo encontrado por Bedoya (2003) que señala: La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales: las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales y las personas como socios de la organización. Así también hace mención a las nuevas tecnologías indicando que la globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas, todo ello concordante con lo encontrado en la investigación. Así también respecto del agotamiento emocional, cansancio físico y realización personal como factor que afecta a la eficacia Vilca (2016) indica que, dentro del clima organizacional, el nivel de estrés de cada uno de los colaboradores son elementos que afectan directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, aspecto que concuerda con los resultados encontrados.



## V. CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación al haber analizado y procesado la información sobre la evaluación de la incidencia de la cultura organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales del Archivo Regional de Puno, periodo 2016.

Se ha podido determinar que la cultura organizacional determina la cultura organizacional para su cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, pero de la mano con los instrumentos de gestión que ayudan y enriquecen la manera de cómo es el comportamiento de la entidad, pero que no se refleja en los resultados tales como la eficiencia en prestar sus servicios.

**PRIMERA:** Tras la encuesta realizada, podemos indicar que la cultura organizativa en la institución es regular, lo que equivale a un 69,7%, teniendo en cuenta las relaciones personales, la comunicación, la proactividad y la recompensa económica como reconocimiento del trabajo realizado por cada empleado. La cultura organizativa desempeña un papel importante en la mejora de la eficacia y la eficiencia de la institución y el nivel de satisfacción en el trabajo, ya que determina la forma en que un empleado percibe su entorno laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción en el trabajo en cualquier momento y sus ingresos.

**SEGUNDA:** Para el logro de objetivos y metas de la institución un factor imprescindible que es el servicio a la población perciba y de la mano con el desempeño del personal, esta eficacia también va de la mano con el agotamiento emocional, cansancio físico y realización personal, se llegó a la conclusión que por la rutina no se colaboran entre ellos y que por las encuestas que se hizo a los usuarios es que no perciben una buena atención ya que los resultados siempre muestran insatisfacción y de la mano con las respuestas de indeciso que muestran que hay disconformidad, tomando en cuenta



el desempeño laboral, la buena atención, la rapidez en atender, el asesoramiento de por medio para la búsqueda de documentos y sobre todo la capacitación que se debería tener para la implementación de nuevos procesos.

**TERCERA:** Se puede concluir que la cultura organizacional y la efectividad en el logro de las metas y objetivos institucionales juegan un papel muy importante en la satisfacción laboral de los empleados del Archivo Regional de Puno, periodo 2016. Por ello, es necesario construir una cultura organizacional agradable, despertar el potencial, considerar que la formación y la confianza son nuevos valores a liderar, creando un clima de aprendizaje, de libertad para aprender, para equivocarse y mejorar, para crear, para tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras y así lograr un trabajo eficaz.



## VI. RECOMENDACIONES

Al concluir con el presente trabajo de investigación y en función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la institución objeto de estudio y otras instituciones similares:

**PRIMERA:** Según los resultados obtenidos de este análisis como crítica constructiva, se considera que la cultura organizativa detectada en la investigación es regular y por lo tanto debe ser vista como una oportunidad única para mejorar la relación entre las instituciones y su elemento humano (el personal), Al difundir más políticas de desarrollo que permitan al personal experimentar un progreso profesional y personal, y que se involucren más con la institución, deberían diseñarse políticas en toda la organización para captar al personal trabajador sobre la importancia del desarrollo personal y los entornos de trabajo favorables como factor clave para el miembro del personal y la institución.

**SEGUNDA:** Los empleados de la organización son la clave para la ejecución de las estrategias de la misma, por lo que se trata de alcanzar los objetivos y metas fijados mediante la gestión de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos individuales y de la organización. Así, generar oportunidades de desarrollo personal y profesional a partir del reconocimiento de sus logros, incrementar la capacitación para implementar nuevos procesos de investigación tecnológica y dejar atrás los antiguos procesos, además, tratar de promover las habilidades entre los trabajadores para que se esfuercen por realizar sus tareas laborales correctamente y sobresalir dentro de la institución, de esta manera se logrará un desempeño laboral eficaz y eficiente y un trabajador satisfecho y realizado profesionalmente.



**TERCERA:** Evaluar el método de control o supervisión de las actividades que realiza el personal, ya que la supervisión se caracteriza por su intransigencia, lo que conlleva una presión sobre los empleados. Para evitar esta situación, se sugiere una inspección controlada pero condescendiente para lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral de los talentos humanos en la institución, de modo que haya una mejor relación entre el usuario y el servidor. Aplicar estrategias organizativas para satisfacer las expectativas de los empleados y lograr un comportamiento positivo hacia la institución.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abadia López, D. M. (2017). *Administración un trabajo en equipo*.  
<https://www.slideshare.net/DianaLopez303/administracion-un-trabajo-en-equipo>
- Abella, L. (2004). *Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional*, realizadas en facultades de psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003). *Acta Colombiana de Psicología*, ISSN-e 1909-9711, ISSN 0123-9155, N°. 11, 2004, 81–86.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181869>
- American Marketing Association. (2007). *Dictionary of Marketing*.
- Aponte Curi, A. (2019). *Información Del POI PIA y RNP*.  
<https://idoc.pub/documents/informacion-del-poi-pia-y-rnp-j3nojoy8qj3ld>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*.
- Bennis, W. (2003). *Transformative Power and Leaderships*. Unveversity of Illinois Press.
- Berreiro, F., & Berro, M. (2013). *Participación Ciudadaba y Contraloria social*. TamburiniREC.
- Briceño, M. (2011). *Aplicación del método Delphi para la validación de los instrumentos de evaluación del libro electrónico multimedia*. ANALES.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Davis, k, & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hil.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Daza, F. (2017). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Publico*. <https://www.slideshare.net/fiorela50/minjus-dgdojguasobreelsistemaadministrativoservir>



- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. Caracas: U.S.B.
- Dezza, T. (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*.
- Durán, J. (2015). *Introducción a las políticas públicas*. <https://www.monografias.com/docs113/introduccion-politicas-publicas/introduccion-politicas-publicas>
- Espinoza, S. (2005). *La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto*. <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Ferrell, O. C., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Flores, S. K., & Inuma, K. E. (2017). *El presupuesto del estado como herramienta de gestión en la municipalidad provincial de Requena, periodo 2017*.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Tropykos/CLACDEC.
- Guerra, A. (2010). *Organización es, a un mismo tiempo*.
- Guiot, J. (1992). *Diseño de la Organización*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Hernández, B. S. M., & Benavides, B. J. S. P. (2017). “*Diagnóstico organizacional de las alcaldías de los departamentos de Matagalpa y Jinotega en el año 2016*”.
- Jairzino, M. D. R. (2015). *La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el módulo básico de justicia de Azángaro–Puno 2014*.
- López Mejía, E. (2013). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua*.
- Maraven. (1997). *En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones*. TOPICOS.
- Mellado, N., & Salas, H. (2017). *Gestión del talento humano y la satisfacción del usuario del centro de cómputo de la universidad nacional San Antonio Abad del Cusco-UNSAAC. año 2017*.



- Naím, M. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA.
- Nieves, R. D. B. (2014). *Construyendo viabilidad política: Argumentación y persuasión en el proceso de diseño y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública entre los años 2011 y 2013*. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 5(9), 107–128.
- Oszlak, O. (2014). *Políticas públicas y capacidades estatales*. *Revista Forjando*, 3(5).
- Parada, E. L. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de cultura económica.
- Pazos Acosta, L. (2018). *La Auditoría Presupuestaria Gubernamental instrumento para identificar las desviaciones en los gastos públicos*.
- Quintero, J. H. (2008). *Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. *Actualidad Contable FACES*, 11(16), 89–103.
- Quispe, M. I. B., Vargas, S. A. H., Escobar, K. V. E., & Mamani, L. F. M. (2022). *Formación profesional y desempeño laboral egresados de Ciencias contables de la Universidad Privada de Tacna, 2018–2019*. *EVSOS*, 1(1), 31–51.
- Quispe Rodríguez, J. (2013). *Informe COSO para el control interno en la efectividad de la gestión de las Empresas de Transporte de Pasajeros*. Provincia Huamanga 2009-2010.
- Ramírez, R. (2018). *Ciudadanía y Participación*. <https://www.slideshare.net/RAMIOLRA/f3001-ciudadana-y-participacin>
- Robbins, & Cenzo. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Pearson Educación. 3a Edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. <https://books.google.co.ve/books?isbn=9702604230>
- Rodríguez-Arana, J. (2013). *El derecho fundamental a la buena administración y centralidad del ciudadano en el derecho administrativo*.



- Rojas, C. A. (2019). *Desempeño laboral y resultados obtenidos de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-2018*.
- Romero Zumba, D. C. (2016). *Evaluación Financiera de los Dispensarios del Seguro Social Campesino de la Provincia del Cañar cantón Biblián nivel I de atención-2014*.
- Ruiz, D., & Cardénas, C. (2003). *¿Qué Es Una Política Pública?* Revista Jurídica Universidad Latina de América, 26.
- Salazar, L. E. (2012). *Administración*. <https://lesalazargu.blogspot.com/2012/05/>
- Sánchez, J. (2016). *Eficiencia*. [https://prezi.com/oaf-qebr0np\\_/eficiencia/](https://prezi.com/oaf-qebr0np_/eficiencia/)
- Sanz, E. (2009). *Meta y Objetivos*. <https://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=637>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y EL liderazgo*. Plaza & Janes.
- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el Cambio*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Stoner-Freeman. (1994). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Thompson, I. (2012). *Concepto de Organización aplicable a entidades y actividades*.
- Tumi Quispe, J. E., & Escobar Mamani, F. (2018). *Incidencia de factores sociales y políticos en la inversión ambiental del Gobierno Regional de Puno-Perú*. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(2), 235–250.
- Vaquero, B. R. (2007). *La implementación de políticas públicas*. *Dikaion*, 21(16), 135–156.
- Vela, M. L. (2017). *Gestión de proyectos productivos y bienestar general de las familias rurales en el distrito de Santa María del Valle*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/3067>
- Vergara, J. (1989). *La Cultura Organizacional en una institución de educación superior*. Tesis Doctoral.



Vilca Ayala, L. A. (2016). *Organización administrativa y gestión contable y su contribución en la óptima administración de la Junta de Usuarios Sector de Riego Torata*, 2015.

Vilca, R. (2016). *Clima organizacional, el estrés y la satisfacción laboral de los colaboradores en la agencia 2 Juliaca del Banco de la Nación periodo 2015*.



## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

“Las Políticas Y Normatividad De Cultura Institucional”

#### CONDICIÓN LABORAL:

P. Nombrado ( )

P. CAS ( )

P. Diverso ( )

Solicitamos su colaboración en responder las preguntas marcando con una X la alternativa que sirva de respuesta; esta me permitirá realizar mi trabajo de investigación.

A continuación, encontrara proposiciones sobre aspectos relacionados con características de la cultura institucional.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. A su vez, contestar a todas las proposiciones no hay respuestas buenas ni malas.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

3. Los miembros del grupo de trabajo son distantes conmigo:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

4. Mi grupo de trabajo me incómoda en la forma de trabajo:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

5. El grupo de trabajo valora mis opiniones:

a) Si ( )

b) No ( )



c) NS-NO ( )

6. Mi Administrador crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

7. El Administrador es mal humorado:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

8. El Administrador generalmente apoya las decisiones que tomo:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

9. Las órdenes impartidas por el Administrador son arbitrarias:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

10. El Jefe de operaciones desconfía del grupo de trabajo:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

11. Mi asignación salarial es:

a) Bueno ( )

b) Regular ( )

c) Mala ( )

12. Las políticas de incentivar al personal son consideradas en mi institución:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )

13. Realmente me interesa el futuro de la institución:

a) Si ( )

b) No ( )

c) NS-NO ( )



14. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

15. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

16. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

17. La iluminación del área del trabajo es deficiente:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

18. La institución brinda estabilidad laboral:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

19. La institución contrata personal temporal de acuerdo a conveniencia política.

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

20. Entiendo de manera clara las metas de mi institución

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

21. Conozco bien como la institución está logrando sus metas:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )



22. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

23. Los directivos no dan a conocer los logros de la institución:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

24. Las metas de la institución son poco entendibles porque no hay comunicación:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

25. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

26. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

27. Cuando necesito información de las otras dependencias puedo conseguirlas fácilmente:

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

28. Las áreas administrativas y demás casi siempre coordinan en forma mutua sus problemas en lugar de responsabilizar a otro personal.

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) NS-NO ( )

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!



## Anexo 2: Cuestionario - Personal

### “EL NIVEL DE EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES”

#### INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Lea cada enunciado y responda marcando con una (X) aquella casilla que mejor represente su parecer.

N°	ITEM	ALTAMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDECISO	SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO
1	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.					
2	Tus compañeros de trabajo desempeñan un trabajo eficaz					
3	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
4	Existe estabilidad laboral					
5	La posibilidad de utilizar tus capacidades					
6	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu institución					
7	Tus posibilidades de promocionar capacidades					
8	El modo en que tu institución está gestionada es de forma organizada					
9	La atención que se presta a las sugerencias que haces					
10	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!



### Anexo 3: Cuestionario - Usuario

#### “EL NIVEL DE EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES”

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (X) aquella casilla que mejor represente su parecer.

N°	ITEM	ALTAMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDECISO	SATISFECHO	ALTAMENTE SATISFECHO
1	Recibe una buena atención					
2	Los servidores le atienden con amabilidad					
3	La atención es de manera rápida					
4	Facilita información para tener mayor conocimiento					
5	Cree usted que los servidores son capacitados					
6	La búsqueda de documentos es de manera rápida					
7	Los servidores son organizados cuando lo atienden					
8	Aplican técnicas de información usando tecnologías					
9	Implementan mecanismos de participación ciudadana “buzón de sugerencias – libro de reclamaciones”					
10	Existe acciones de asesoramiento por parte de los servidores					

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!