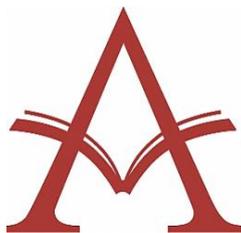


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su  
Incidencia en el Desempeño Laboral, en un Organismo  
Público Ejecutor, año 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**Lic. Adm. MARGARITA GUMERCINDA CABEZUDO CERPA**

**ASESOR:**

**Dr. AARÓN OYARCE YUZZELLI**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN SOLUCIONES EMPRESARIALES E INTELIGENCIA DE  
NEGOCIOS, EN GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

**LIMA, PERÚ**

**DICIEMBRE 2018**

## **Dedicatoria**

Dedico mi Tesis a mi adorado Dios por escucharme y no hacerme perder la fe, a mis amados padres Jorge y Julia por haberme dado la vida y todo su amor, a mis hermanos Elena, Rosa, Adriana y César Augusto y a Javier Salas por su compañía, apoyo y constante motivación.

## **Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento, a todas aquellas personas que me motivaron para seguir mi posgrado en Maestría, en especial al Dr. Fernando Escudero Vilchez, por inspirar en los alumnos pensamientos de superación, con el lema de: ¡sí se puede!, de nuestra *Alma Mater*.

Mi sincero agradecimiento a cada uno de los miembros de mi equipo de estudio de posgrado: Sabina Quispe Baenz, Javier Salas Rivera, Henry Bustamante Cabo, Henry Gambetta Avalos, Jacqueline Ancajima Romero, Libio Huairu Posadas, Rosa García Ruíz y Julio García Del Mazo, excelentes profesionales con quien tuve el honor de compartir horas de estudio y juntos lograr superar las expectativas con óptimos resultados, a todos ellos gracias por sus conocimientos, fuerza y motivación.

## **Reconocimiento**

Mi sincero reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Peruana de Las Américas, en especial a nuestro mentor y asesor el apreciado Dr. Aarón Oyarce Yuzzelli, por compartir su *sapientia et doctrina* de investigación. A nuestro Director de la Escuela de Posgrado Dr. Augusto Blanco Falcón y a toda la plana docente de la Escuela de Posgrado, integrada por destacados profesionales, dedicados al servicio de la Educación Superior Universitaria.

## Resumen

La presente Tesis se fundamenta en el estudio de investigación sobre La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor, año 2017, con la intención de resolver el problema general: ¿Cuáles son los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, que inciden sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor?

El objetivo general de la investigación fue: Explicar si los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, inciden sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

La investigación tiene como objetivos específicos: 1. Explicar en qué nivel el factor colaboración de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor trabajo en equipo del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor. 2. Explicar en qué nivel el factor predisposición de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor vocación de servicio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor. 3. Explicar en qué nivel el factor adaptabilidad de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor disponibilidad al cambio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

Como hipótesis general nos planteamos lo siguiente: La gestión de la cultura de valores organizacionales, incide positivamente sobre el desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

Se presento como propuesta la relación entre dos variables: gestión de la cultura de valores organizacionales y desempeño laboral.

La investigación es de tipo aplicada, el método de investigación es cuantitativo con un enfoque hipotético deductivo, con dos variables. El diseño de la investigación es no experimental, transversal, correlacional; los datos fueron recopilados mediante la encuesta.

Se aportaron alternativas de mejora para fortalecer la gestión de la cultura de los valores organizacionales.

La investigación posee fuentes de antecedentes de experiencias sobre cultura de valores organizacionales y desempeño laboral de diversas tesis de pregrado y posgrado revisadas, así como la casuística documentada revisada y seleccionada de gran utilidad para la investigación.

La investigación centró su casuística en el Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria, año 2017; con la intención de conocer si realmente la gestión de la cultura de los valores organizaciones incide positivamente sobre el desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

Palabras claves: cultura de valores organizacionales, colaboración, predisposición, adaptabilidad, desempeño laboral, trabajo en equipo, vocación de servicio, disponibilidad al cambio.

## Summary

This Thesis is based on the research study on the Management of the Culture of Organizational Values and its Impact on Labor Performance, in a public executing agency, year 2017, with the intention of solving the general problem: What are the factors of the management of the culture of organizational values, which affect the factors of work performance, in a public executing agency?

The general objective of the research was: explain if the factors of the management of the culture of organizational values, affect the factors of work performance in a public executing agency.

The research has specific objectives: 1. Explain at what level the collaborative factor of the management of the organizational values culture, affects the teamwork factor of job performance in a public executing agency. 2. Explain at what level the factor predisposition of the management of the culture of organizational values, affects the factor vocation of service of job performance in a public executing agency. 3. Explain at what level the adaptability factor of the management of the culture of organizational values, affects the availability factor to change the work performance, in a public executing agency.

As a general hypothesis, we propose the following: the management of the culture of organizational values, has a positive impact on work performance in a public executing agency.

The relationship between two variables was presented as a proposal: management of organizational values culture and work performance.

The research is of applied type, the research method is quantitative with a hypothetical deductive approach with two variables. The design of the research is non-experimental, cross-correlational; the data was collected through the survey data.

Improvement alternatives were provided to strengthen the management of the culture of organizational values.

The research has sources of background of experiences on culture of organizational values and work performance of diverse reviewed undergraduate and postgraduate theses, as well as the reviewed and selected documentary casuistry of great utility for research.

The investigation focused its casuistry on the Public Executing Agency of the Tax Collection, year 2017; with the intention of knowing if knowing if really the management of the culture of the values organizations affects positively on the labor performance, in a public executing agency.

Keywords: culture of organizational values, collaboration, predisposition, adaptability, work performance, teamwork, vocation of service, availability to change.

## ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	4
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	4
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.2.1 Problema general.	8
1.2.2 Problemas específicos.	8
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo general.	8
1.3.2 Objetivos específicos.	9
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación	9
1.5 Limitaciones de la Investigación	11
Capítulo II: Marco Teórico	12
2.1 Antecedentes de la Investigación	12
2.1.1 Antecedentes internacionales	13
2.1.2 Antecedentes nacionales.	18
2.2 Bases Teóricas	27
2.3 Definición de Términos Básicos	54
Capítulo III: Metodología de la Investigación	58
3.1 Enfoque de la Investigación	58
3.2 Variables	61
3.2.1 Operacionalización de las variables	63
3.3. Hipótesis	65
3.3.1 Hipótesis general.	65
3.3.2 Hipótesis específicas.	65
3.4 Tipo y Nivel de Investigación	65
3.5 Método y Diseño de la Investigación	66
3.6 Población y Muestra	68
3.6.1 Población.	68
3.6.2 Muestra.	68
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	69
Capítulo IV: Resultados	70
4.1 Análisis de los resultados	70
Cuadro N° 1: Pruebas de Normalidad	70
Cuadro N° 2: Coeficientes <sup>a</sup>	72

Cuadro N° 3: Correlaciones	74
Cuadro N° 4: Anova <sup>b</sup>	76
Cuadro N° 5: Resumen del Modelo	78
4.2    Discusión	80
Conclusiones	85
Recomendaciones	87
Referencias	88
Apéndice N° 1: Cronograma de Actividades	94
Apéndice N° 2: Recursos Laborales	95
Apéndice N° 3: Recursos Materiales	96
Apéndice N° 4: Cuadro Resumen	97
Anexo N° 1: Estrategia de Formación y Especialización Transversal	98
Anexo N° 2: Estrategia de Fortalecimiento de la Misión y Visión	100
Anexo N° 3: Estrategia de Fortalecimiento de los Principios Éticos	101
Anexo N° 4: Estrategia de Evaluación de Competencias Conductuales y Funcionales	102
Anexo N° 5: Matriz Tripartita de Datos	117
Anexo N° 6: Modelo Escala de Likert	118
Anexo N° 7: Validez del Cuestionario	119
Instrumento N° 1: Diseño de las Preguntas	126
Instrumento N° 2: Encuesta	128
Instrumento N° 3 Data de la Encuesta	130
Instrumento N° 4: Matriz FODA	145
Instrumento N° 5: Análisis FODA	146
Instrumento N° 6: Matriz de Consistencia Lógica	147

## **Introducción**

Los organismos públicos son constantemente amenazados y debilitados en su cultura organizacional, la realidad problemática por la que se atraviesa es la pérdida de valores en la cultura de una sociedad organizada. Los organismos públicos comenzaron a detectar brechas que impiden el desarrollo de la organización y de sus colaboradores, esto debido a la carencia de una misión y visión con objetivos reales y sensibilizados. Esta problemática con sus debilidades y amenazas surgen por la falta de fortalecimiento de la gestión de la cultura de valores que son la base de principios éticos que se manifiesta y mueve a todos los miembros de un organismo.

La Tesis se fundamenta en el estudio de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor, año 2017; con la intención de resolver el problema general: ¿Cuáles son los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales que incide sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor?

Gestionar el desarrollo del personal, involucra planificar la gestión de la cultura organizacional con el propósito de salvaguardar los valores y la ética, buscando que la personalidad del organismo público incida positivamente en el desempeño laboral; para identificar como incide la variable independiente: gestión de la cultura de valores organizacionales sobre la variable dependiente: desempeño laboral; hemos recopilado datos de los mismos colaboradores del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria, periodo de investigación en el año 2017. Hemos determinado los indicadores que van a medir las evaluaciones de la competencia conductual y la competencia funcional de los trabajadores.

La importancia de la investigación radica en dar a conocer a los ciudadanos la personalidad del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria, aportando valores organizacionales que los mueva e integre, para fortalecer la ética profesional, fortalecer su misión y su visión.

La Tesis se realizó desde el punto de vista de la línea de investigación soluciones empresariales e inteligencia de negocios, en gestión y desarrollo del potencial humano.

La Tesis posee como antecedentes, las experiencias de investigación sobre cultura organizacional y desempeño laboral de diversos estudios de revisados y aprobados, así como de material documentario y bibliográfico, revisado y seleccionado por su gran utilidad para la investigación.

Propusimos como objetivo general de la Tesis: Explicar si los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

La Tesis tiene como objetivos específicos: 1. Explicar en qué nivel el factor colaboración de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor trabajo en equipo del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor. 2. Explicar en qué nivel el factor predisposición de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor vocación de servicio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor 3. Explicar en qué nivel el factor adaptabilidad de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor disponibilidad al cambio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

En la hipótesis general de la Tesis se planteó lo siguiente: La gestión de la cultura de valores organizacionales, incide positivamente sobre el desempeño laboral, en un organismo público ejecutor. Se aplicaron los diseños de análisis estadístico de correlación y de regresión entre dos variables, la variable independiente: gestión de la cultura de valores organizacionales y como variable dependiente: desempeño laboral; los resultados se obtuvieron de los datos registrados en el programa estadístico IBM SPSS v19.

La estructura de la Tesis, para una mejor comprensión es la siguiente: en el Capítulo I presentamos el Problema de la Investigación, donde hacemos un análisis de la realidad problemática, planteamos el problema y el objetivo general de la investigación. El Capítulo II trata sobre el Marco Teórico, donde detallamos los antecedentes de investigaciones, las bases teóricas y definimos algunos términos producto de la revisión bibliográfica que sustenta la investigación. El Capítulo III corresponde a la Metodología de la Investigación, donde explicamos el enfoque de la investigación, determinamos las variables, las hipótesis, el tipo de investigación, el método y diseño de la investigación. El Capítulo IV trata sobre los resultados, mostramos los cuadros de resultado estadístico producto del instrumento de investigación aplicado para los análisis de correlación y regresión. Luego llegamos a las conclusiones y las recomendaciones y posteriormente a las referencias, anexos e instrumentos.

## Capítulo I: Problema de la Investigación

### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Las amenazas de factores externos que golpean y vulneran la gestión pública, es una problemática de la realidad actual por la que vienen atravesando los organismos públicos del país, debido a la pérdida de valores en la cultura de nuestra sociedad organizada.

Los organismos públicos comenzaron a detectar brechas que impiden el desarrollo de la organización y de sus colaboradores, esto debido a la carencia de una misión y visión con objetivos reales y sensibilizados. Esta problemática que surge como una amenaza y debilidad es por la falta de fortalecimiento de la gestión de la cultura de valores organizacionales que son la base de los principios éticos que se manifiestan en el actuar y pensar de todos los miembros de un organismo público. Gestionar el desarrollo del personal, involucra planificar la gestión de la cultura organizacional con el propósito de salvaguardar los valores y la ética profesional, buscando que la personalidad de la cultura organizacional del organismo público incida positivamente en el desempeño laboral de sus colaboradores.

El no cumplimiento de la gestión de la cultura de valores organizacionales no elimina las brechas que perjudican la personalidad del organismo público ejecutor y de sus colaboradores para el buen desempeño laboral, y no busca que el colaborador sea solo productivo sino también invulnerable a las debilidades y amenazas del entorno interno como son: el *bullying* y el *mobbing* que son conductas de acoso laboral y hostigamiento que dañan psíquica y moralmente al trabajador y los abusos de poder o autoridad que es otra forma de hostigamiento pero sin consecuencias de daño psíquico o moral en el colaborador; y del entorno

externo como son: la corrupción de funcionarios, el tráfico ilícito, el tráfico de influencias, el cohecho, entre otros.

Los organismos públicos, tienen como misión: el bienestar de la sociedad; para lograr esto, deben convertirse en los promotores del cambio en la cultura; promoviendo y fortaleciendo las políticas de la gestión de los valores, la ética y la justicia; deben buscar el cambio con integración, integridad y responsabilidad hacia la sociedad, esto los conlleva a velar sobre los valores, promoviendo el bien común en sus factores: la colaboración, la predisposición y la adaptabilidad; hacer un diagnóstico de la gestión de la cultura de los valores organizacional es conocer cómo se mueve el organismo público, si todos los empleados están enfocados en la misión y visión, con objetivos claros, con modelos de líderes en ética profesional, con conocimientos, habilidades y valores, enfocados en los factores: trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad al cambio, demostrado en los resultados del desempeño laboral.

La presente investigación busca eliminar las amenazas negativas que se vienen acumulando y generando brechas en el desarrollo de los organismos públicos y sus miembros integrantes, es una propuesta de solución para la gestión y desarrollo del potencial humano.

La investigación se enfoca en la gestión de la cultura de los valores organizacionales, con propuesta de la variable independiente: gestión de la cultura de valores organizacionales con sus factores: colaboración, predisposición y adaptabilidad y comprobar si la gestión incide positivamente sobre la variable dependiente: desempeño laboral en sus factores: trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad al cambio. Se buscó conocer si ambas variables se relacionan en forma positiva y directa.

La investigación se centró en explicar el nivel de incidencia que ejerce la gestión de la cultura de los valores organizacionales de un Organismo Público Ejecutor, sobre el desempeño laboral de sus colaboradores; conocer si la gestión de la cultura de valores organizacionales se encuentra enfocada en su misión y visión, si la gestión busca velar y fortalecer la cultura del organismo público.

Para conocer la personalidad del organismo público ejecutor, fue necesario conocer los principios éticos que rigen a todos sus colaboradores, conocer el desarrollo de sus relaciones humanas, conocer el compromiso que los relaciona; así como la importancia de conocer el sentimiento de sus colaboradores.

El organismo público materia de casuística para la presente Tesis fue el Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria, año de investigación 2017; este organismo público cuenta con más de 10,000 trabajadores, con diferentes regímenes laborales, como son: Decreto Legislativo N° 728 que es la Ley de la Productividad y Competitividad Laboral, el Decreto Legislativo N° 276 la ley del empleado público denominada Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el Decreto Legislativo Nro. 1057 denominada como Ley de Contratación de Servicios conocida como la Ley CAS y la Ley N° 30057 que es la Ley del Servicio Civil conocida como Ley Servir.

En el Organismo Público Ejecutor existen dos grupos de colaboradores:

- Grupo Especialista - GE, integrado por profesionales con especialización en materia tributaria.
- Grupo Apoyo – GA, integrada por técnicos.

La gestión del desarrollo de personal debe buscar que los colaboradores, eleven el nivel de cultura del organismo público. El comportamiento del organismo público se norma con un Reglamento Interno laboral donde se estipulan obligaciones y sanciones.

La investigación busca demostrar la hipótesis general plateada: La gestión de la cultura de valores organizacionales incide positivamente sobre el desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

La gestión de la cultura de valores organizacionales no solo debe centrar la atención en los resultados, sino también en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, no solo debe velar por el sostenimiento de la recaudación tributaria, por el cumplimiento tributario de los contribuyentes y el bienestar de la sociedad; sino también por el bienestar de sus colaboradores.

Es necesario para un buen servicio, que todos los colaboradores sean formados con políticas de fortalecimiento de los valores organizacionales, para lograr el cumplimiento de los objetivos con resultados exitosos. Hablar de la cultura de valores no significa nada si no se gestiona con el ejemplo, dentro de un ambiente de confianza, integridad, fidelidad, seguridad, neutralidad, oportunidad de desarrollo y compromiso mutuo entre los directivos y sus colaboradores. Es muy importante que todos los colaboradores conozcan y practiquen la cultura de valores dentro y fuera del organismo público ejecutor, para que eleven con armonía sus conocimientos y habilidades a un plano de excelencia, que los conduzca al reconocimiento y bienestar. Una organización con valores es sinónimo de confianza, seguridad, justicia y responsabilidad.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Problema general.**

¿Cuáles son los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, que incide sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

- ¿En qué nivel el factor colaboración de la gestión de la cultura de valores organizacionales incide en el factor trabajo en equipo del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor?
- ¿En qué nivel el factor predisposición de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor vocación de servicio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor?
- ¿En qué nivel el factor adaptabilidad de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide en el factor disponibilidad al cambio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Explicar si los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Explicar en qué nivel el factor colaboración de la gestión de cultura de valores organizacionales incide en el factor trabajo en equipo del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.
- Explicar en qué nivel el factor predisposición de la gestión de cultura de valores organizacionales, incide en el factor vocación de servicio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.
- Explicar en qué nivel el factor adaptabilidad de la gestión de cultura de valores organizacionales, incide en el factor disponibilidad al cambio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

## **1.4 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **Justificación.**

Se justifica la presente investigación en la necesidad de conocer si la gestión de la cultura organizacional como plan de desarrollo del personal, tiene un efecto beneficioso sobre los resultados esperados en los colaboradores al medir el desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

En conocer si los factores colaboración, la predisposición y adaptabilidad de la variable gestión de la cultura de valores organizacionales se relacionan con los factores trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad al cambio de la variable desempeño laboral.

Es conocer si existe incidencia positiva de la variable independiente sobre la variable dependiente, que les permita conocer a los gestores del desarrollo del personal los avances de sus colaboradores en sus competencias conductuales y funcionales.

Es conocer si los valores organizacionales se mantienen invulnerables ante cualquier amenaza o debilidad, que pueda afectar la personalidad, el comportamiento y el compromiso de los colaboradores que la integran.

### **Importancia.**

La importancia de la investigación radica en demostrar la hipótesis general con resultados que lo sustenten, facilitando a los gestores del desarrollo del personal, gestionar en cultura de valores, facilitar la medición de la competencia conductual y funcional; en un ambiente laboral de relaciones interpersonales afectivas. Es importante fortalecer la cultura organizacional, diseñando estrategias sobre oportunidades y desafíos para el desarrollo del talento de los colaboradores.

La presente investigación pretende promover la investigación en los gestores del desarrollo del talento humano, interesados en mejorar la gestión que vienen desarrollando sobre cultura organizacional. No es suficiente hablar y escribir sobre valores, es necesario que los líderes sean un ejemplo a seguir.

Contribuir con el fortalecimiento de los valores en los organismos públicos y que esto incida positivamente en el desempeño laboral de sus colaboradores, sí se puede, involucrando a todo el personal a participar en el cambio del cultivo del espíritu y la conciencia, siendo

honestos, participando con voluntad, libertad y velando por los valores; solo así se lograrán superar la brechas, por las que atraviesa nuestra sociedad.

### **1.5 Limitaciones de la Investigación**

- Las encuestas se efectuaron fuera del horario de trabajo a nivel nacional.
- Las encuestas fueron anónimas.
- Los colaboradores del organismo público ejecutor marcaron ellos mismos las respuestas.
- Las 180 encuestas tuvieron un promedio de duración de 15 minutos aproximado, se realizaron en un mismo momento, a la misma hora.
- En las encuestas participaron 30 encuestadores ajenos al organismo público ejecutor.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

En el estudio del marco teórico, hemos indagado sobre trabajos de investigación y tesis relacionados a la variable independiente de la presente investigación que es: gestión de la cultura de valores organizacionales y sobre la segunda variable dependiente que es: desempeño laboral. Hemos investigado sobre fuentes escritas de intelectuales cuyas teorías se encuentran vigentes en el presente quinquenio, que nos han permitido ampliar los conceptos de las variables de estudio relacionados a los valores organizacionales y el desempeño laboral; como se gestionan y como se practica en el trabajo.

Lo que buscamos con el marco teórico es tener una visión clara de la gestión de los valores en las organizaciones y su incidencia en relación al desempeño laboral.

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

La presente investigación trata sobre el material documentario encontrado en las universidades nacionales, donde obran en sus bibliotecas antecedentes de investigación de autores internacionales y nacionales, los cuales fueron seleccionados por su importancia y características similares al tema de investigación.

Hechas las indagaciones, sobre antecedentes de otras investigaciones que guarden relación con nuestra Tesis y sus variables: Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y Desempeño Laboral; encontramos antecedentes internacional y antecedentes nacionales que fueron de gran utilidad para desarrollar el marco teórico de nuestra Tesis.

### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Marsollier y Expósito (2017). Su investigación: “Los Valores y el Compromiso Laboral en el Empleo Público”. El objetivo de la investigación fue que: “el análisis del perfil axiológico de los empleados públicos relacionándolo al desempeño laboral”. (p. 32). Mediante la axiología crearon una guía para la conducta y los sentimientos y que esto les permita relacionar las experiencias de la cultura personal con la cultura del organismo público. El problema principal que se plantearon fue que las empresas públicas son acumuladoras de actitudes negativas, los investigadores pretenden dar un giro en los procesos de organización y reorganizar a través del cambio revalorizando el trabajo público. Hicieron un estudio referente a la calidad de vida laboral, la investigación buscó recuperar los valores en las empresas públicas como: el compromiso y la dedicación al trabajo, con la idea de formar organizaciones fuertes.

Su investigación determinó que el estudio de los valores organizacionales influye en la eficiencia y la efectividad, con alcance al trabajador y el organismo público en beneficio de la sociedad. En la última década se ha investigado sobre los valores en los organismos públicos con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional y la percepción que se tiene, existen conflictos de legalidad y moral en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos temas que son de interés público y presupuestario donde se vulneran principios éticos. Las empresas públicas, son vulnerables a factores externos como son: los actos de corrupción, esto debido precisamente a que no se gestiona en fortalecer la cultura de los valores organizacionales que influyan en el correcto ejercicio de la función pública.

La metodología de la investigación que aplicaron fue de tipo cuantitativa, utilizaron instrumentos de análisis estadístico correlacional y de regresión; la recopilación de datos la obtuvieron mediante encuestas sobre valores dirigida a los colaboradores y directivos, trabajaron con una muestra de 147 colaboradores de una organización pública en la ciudad de Mendoza Argentina; los indicadores les permitieron medir el compromiso de los trabajadores, sobre los objetivos y metas planificadas por las empresas públicas.

El análisis estadístico lo obtuvieron al relacionar los valores personales y organizacionales con los indicadores conductuales de la organización. Utilizaron la prueba Chi-cuadrado y obtuvieron como resultado que existe relación entre la satisfacción y el compromiso  $\chi^2 = 21,317$ ;  $p = 0,045$ . En cuanto a la dimensión apertura al cambio se relaciona con la variable dedicación  $\chi^2 = 28,937$ ;  $p = 0,010$ . Existe correlación entre la variable satisfacción con la dimensión dedicación  $r = 0,376$ ;  $p = 0,01$ . El compromiso y sus dimensiones satisfacción y dedicación se relacionan positivamente a los valores e inciden positivamente sobre los empleados públicos.

Los investigadores llegaron a las conclusiones que: Los resultados al relacionar los valores personales y organizacionales con los indicadores conductuales, fueron de importancia para medir el desarrollo del compromiso del trabajo aplicando políticas de motivación. En la investigación se plantearon s perspectivas para el estudio de los valores, desde la perspectiva del trabajador y desde la perspectiva de la organización, relacionándose entre ellos. La investigación buscó analizar el sentimiento de los trabajadores y su relación con los valores organizacionales. Los investigadores consideraron que el principal factor de medición en las relaciones interpersonales es el compromiso. Analizaron las debilidades y amenazas por las que

atraviesan los trabajadores y la organización. Gestionar sobre valores es buscar el bienestar compartido entre la organización, los trabajadores y la sociedad.

Los investigadores aportaron las siguientes recomendaciones: aplicar políticas de desarrollo de personal. Aplicar políticas de fortalecimiento de los valores. Desarrollar el compromiso de la responsabilidad en el trabajador. Aplicar políticas de cambio con valores organizacional.

León (2016). Su investigación: “Evaluación del Desempeño del Sector Público: Mecanismos para Rendir Cuentas y Prestar Servicios Públicos con Parámetros de Calidad a los Administrados”. La investigación estuvo relacionada a los sistemas, mecanismos y herramienta de evaluación del desempeño que permita medir y demostrar la eficacia en el desenvolvimiento de los colaboradores al cumplir con los objetivos y metas. La investigación buscó impulsar la implementación de un novedoso mecanismo tendente a transparentar la gestión de las administraciones públicas y mejorar sustancialmente la prestación de los servicios públicos a favor de todos los ciudadanos. La planificación fue su principal principio administrativo para lograr el cumplimiento y obtener resultados positivos. Considera que evaluar el desempeño en las organizaciones públicas es una forma de demostrar el rendimiento eficiente, la calidad y la transparencia del servicio; para mejorar la percepción de los ciudadanos sobre las Instituciones Públicas. El objetivo general que se plantearon fue: el estudio y análisis a profundidad del procedimiento de evaluación del desempeño del sector público; actividad que realizo a través del método de la observación científica y revisión de material documentario, que analizó y efectuó sobre los trabajadores en sus funciones asignadas relacionadas comparándolo con los objetivos y metas planificadas.

Su planteamiento del problema fue que consideraron que las administraciones del sector público en Iberoamérica se caracterizan por su carencia de transparencia, exceso del dominio y abuso del poder, la corrupción, los actos inmorales e ilegales, la falta de integridad e identidad con la cultura de valores y la ética, considera que estos son algunos de los factores negativos resaltan en los directivos y los trabajadores del sector público; mal la cabeza de la organización, mal los trabajadores. A esto sumó el mal servicio que se da a los usuarios con trámites engorrosos, pérdida de tiempo y falta de personal, por lo que atraviesan los usuarios.

La metodología que aplicó en su investigación fue el método deductivo, así como el uso de fuentes documentarias, casuística de escenarios reales e instrumentos normativos que le sirvieron de consulta para recopilar datos de materia legal, precedentes históricos y llegar a un diagnóstico del problema mediante un análisis crítico.

Algunas de las conclusiones a las que llegó fueron: 1. Las evaluaciones de desempeño son instrumentos efectivos para medir el rendimiento y lograr resultados óptimos en el desempeño laboral. Su vigencia dada desde 1980 con la llamada “nueva gestión pública” aunque esta gestión fracasó quedo vigente a la fecha el procedimiento de evaluación del desempeño, el proceso que ha pasado por varios cambios, pero la esencia de su objetivo se mantiene y con el transcurso de los años, los nuevos gestores lo han fortalecido. 2. Las características y criterios aplicados en las evaluaciones son una guía para la toma de decisiones de los directivos y gestores del talento humano. 3. Si los resultados de la evaluación al desempeño laboral son aceptables, esto quiere decir que se dará credibilidad a las acciones y decisiones ya adoptadas por los directivos y trabajadores. 4. Las evaluaciones de medición del desempeño laboral es de utilidad para el fortalecimiento y la reorganización de las organizaciones públicas y privadas.

La recomendación que destaca en la investigación, es que las administraciones públicas deben gestionar sobre el desempeño laboral, para conocer los resultados del rendimiento de los recursos asignados a un proceso productivo. Para es necesario utilizar las evaluaciones de desempeño que reúne una serie de características diseñadas a ser una medición objetiva de las competencias laborales y conductuales de los trabajadores y los directivos.

Su funcionalidad, para la organización el cumplimiento de los objetivos y metas de los planes estratégicos y para los trabajadores y directivos servirá para el desarrollo y fortalecimiento del talento humano y una mejor distribución de los puestos de trabajo asignados.

Cantillo (2013). Su investigación: “Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño”. El objetivo de su investigación fue aportar con un trabajo de recopilación de conceptos en beneficio de los investigadores.

Su investigación se basó en la problemática por la cual atraviesan los investigadores al recopilar información documentaria que les facilite hacer definiciones y concepto, con base científica. En la investigación destaca, el análisis efectuado de las publicaciones que datan desde el año 1983 hasta el 2012; hizo un análisis de lo más resaltante y universal en definiciones de conceptos de autores más representativos de la ciencia, respecto a la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

El propósito fue recopilar datos de antecedentes de investigación recoger los conceptos y definiciones, para posteriormente documentarlos; su investigación se base en relacionar estas dos variables: cultura organizacional y desempeño laboral en autores y conceptos.

Su trabajo lo desarrollo en tres partes; la primer parte destacan los enfoques relacionados al enfoque metodológico y las definiciones conceptuales; en la segunda parte resume los diferentes niveles de incidencia entre ambas variables para identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño y la tercera parte es el análisis de las conclusiones de los artículos y publicaciones de investigación en relación a la incidencia y relación entre la cultura organizacional y el desempeño, que marcan tendencia en la investigación de la cultura organizacional.

En el análisis de las tres conclusiones buscaron identificar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral. La primera conclusión a la que llegaron fue la incidencia que existe entre las dimensiones de ambas variables. La segunda conclusión trata sobre la relación parcial, hay relación pero solo entre algunas dimensiones, divididas en escalas y tipos de cultura organizacional. La tercera conclusión es la relación entre las normas de comportamiento de la cultura organizacional y la recaudación como desempeño laboral.

En resumen está muy bien representado y es útil como material de consulta. Los hallazgos del investigador, pone de manifiesto, la carencia de un consenso en la definición de conceptos; sin embargo destaca el interés de los estudiosos para demostrar la incidencia entre estas dos variables. En total se tomó 70 artículos publicados desde 1983.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

Mendoza y Gutiérrez (2017). “Su investigación: Relaciones del Compromiso en el Desempeño Laboral del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. El propósito del compromiso está en relación al estado afectivo y los valores. Los investigadores buscaron

demostrar la importancia de la gestión del factor compromiso sobre el desempeño laboral. Trabajaron sobre las variables: independiente compromiso con las dimensiones: vigor, absorción y dedicación; y la variable dependiente desempeño laboral con sus dimensiones: responsabilidad social, riesgo en la toma de decisiones y tolerancia.

Los investigadores consideraron que los factores propuestos inciden en la gestión del talento humano y sobre el comportamiento de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

El planteamiento del problema, estuvo enfocado en la importancia que tienen los trabajadores en la organización. La gestión sobre el personal repercute sobre la cultura organizacional y sobre los resultados esperados para el cumplimiento de los objetivos.

El problema que plantearon fue: ¿se relacionan el compromiso con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado?

El objetivo general fue: determinar la relación del compromiso sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

La metodología que aplicaron fue el método descriptivo, correlacional, sobre una muestra de 194 trabajadores. Aplicaron técnicas como la encuesta, el análisis documental. Utilizaron cuestionarios como instrumentos de recolección de datos.

Para llegar a los resultados, aplicaron la Prueba de Normalidad para las variables compromiso y desempeño laboral obtuvieron resultados de significancia de 0,000 con un

margen de error menor a 0,005; por lo cual aceptaron la hipótesis alterna que les indicaba que la variable no presentaba distribución normal. La Prueba de Correlación entre las variables Compromiso y Desempeño laboral. La prueba arrojó el resultado de 0,000 con un error de 0,005, obtuvieron como resultado de regresión que  $R = ,947$  y  $R$  Cuadrado  $= ,899$ .

Aceptaron la hipótesis alterna  $H_1$ , comprobando que si existe relación entre compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores fueron: lograron probar la relación entre las variables compromiso y Desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Ambas variables se relacionan en 89,9%. Recomendaron: que la gestión del compromiso debe ser fortalecida con el propósito de incrementar los valores de: compromiso, fidelidad y responsabilidad en los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Recomendaron incentivar al personal con reconocimiento por los logros obtenidos.

Guevara (2015). Con su investigación: “El Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Puno y su Incidencia en el Desempeño Laboral periodo 2013 – 2014”. El enfoque de la investigación es un análisis a la cultura laboral en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Puno, que los llevo a conocer como incide en el desempeño laboral de sus trabajadores. El objetivo general que se plantearon fue analizar la incidencia de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral, el periodo delimitado corresponde a los años 2013 y 2014. La investigación es de medición cuantitativa con alcance correlacional y de corte transversal. El planteamiento del problema fue que los trabajadores que laboraban en la parte administrativa del Ministerio Público del Distrito Fiscal

de Puno se mostraban afectados por factores internos con incidencia sobre su desempeño laboral; así tenemos, los factores liderazgo comunicación y culturas individuales que evidencian el malestar en un clima laboral tenso. El liderazgo se manifiesta como autocrático o liberal, existen grupos de dominio y poder sobre los trabajadores individuales, no hay integración, no hay motivación y la productividad no mejora.

El problema General que se plantearon fue: ¿de qué forma influye el clima laboral sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Puno?

La metodología de la investigación fue la encuesta, con el modelo Likert, para la recolección de los datos, con una muestra significativa de 170 personas.

Los resultados que obtuvieron de la estadística fueron: en la correlación obtuvieron una Sig. = 0,000 menor a Sig.  $\leq$  0,05, en Regresión: R cuadrado = 0,145, dándoles como resultado que si existe dependencia entre las variables en un 14.5%. El clima organizacional influye directamente sobre la variable, desempeño laboral, por lo que aceptaron la hipótesis alternativa.

La conclusión a la que arribaron fue: probaron que existe una relación directa entre las variables Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, con la existencia de 14.5% de dependencia entre las variables, aceptándose la hipótesis alterna de la investigación. Existen Factores que influyen con mayor fuerza en forma positiva para un Clima Laboral aceptable como son: la estabilidad, la autorrealización, las relaciones interpersonales y el liderazgo cuando se convierte en un liderazgo democrático. Las recomendaciones que señalaron fueron: recomendaron elaborar un plan de mejoras de la cultura organizacional. Mejorar los niveles de

los indicadores de medición de metas. Profundizar sobre el estado del clima laboral mediante un estudio de la cultura y sus valores.

Machaca (2014). Con su investigación: “Gestión del Personal y Clima Laboral, Caso de la I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca”. El propósito que tuvo esta investigación fue estudiar y analizar el nivel de relación entre la gestión del personal sobre el desempeño laboral en el I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca.

Existía la presunción de una mala gestión en los puestos de trabajo, carencia de competencia laboral, escasas de capacitación y motivación a los trabajadores, esto debido a una supuesta gestión inadecuada y deficiente que afectaba a los trabajadores, a esto añadieron la carencia de planes de desarrollo humano, así como de captación y reclutamiento de personal competente, esto provocaba desarmonía, divisionismo, intolerancia, individualismo, malos hábitos entre tantos factores negativos que tenían que ser desechados y cambiados por valores cultivados por la organización que debían ser inculcados y gestionados dentro de la cultura organizacional, llegando a todos los miembros de la organización.

El problema de la investigación se planteó con la siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de influencia que existe entre la gestión del personal y la cultura organizacional en el I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca?

El objetivo general de la investigación fue analizar la gestión del desarrollo del personal para que influya positivamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores del I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca. La metodología que aplicaron fue de tipo básico, descriptivo y analítico. Utilizaron los datos obtenidos en la muestra de 40 profesores de una población de 90. Para la

recolección de datos utilizaron la técnica de la encuesta, aplicaron un cuestionario de preguntas diseñadas con los objetivos de la investigación, relacionados a la problemática, con un diseño basado en la escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno; este tipo de encuesta les facilitó la comunicación entre el encuestador y el encuestado.

Para su investigación utilizaron la prueba estadística del paquete SPSS, Selección de los Factores de Mayor Incidencia. En la correlación obtuvieron para la variable dependiente: Clima Laboral, en su dimensión Planificación del personal = 0,015 y para Relaciones laborales = 0,021. Los resultados que obtuvieron de los factores de mayor correlación para la variable independiente Gestión del Personal el factor relaciones laborales, inciden significativamente en la cultura organizacional en el clima laboral con un nivel de Sig. = 0,021 menor al margen de error de 0,05 mientras que el factor Planificación del personal incide de manera no significativa.

El resultado que obtuvieron del análisis multivariado para determinar la Hipótesis General, en resumen: Gestión del Personal, R Cuadrado = 0,337. Interpretaron que existe relación entre los factores de la variable independiente, sobre el Clima Laboral representado por las relaciones laborales y la planificación del personal que percibían los profesores de la I.E.S. Pedro Vilcapaza de la ciudad de Juliaca, representando un 33.7% esto quiere decir que la Gestión del Personal influye sobre el Clima Laboral en un 33.7%.

El análisis del resultado fue que: aceptaron la hipótesis alterna: existe influencia significativa del manejo de la Gestión del Personal con relación al Clima Laboral que perciben la plana de profesores del I.E.S. Pedro Vilcapaza de la ciudad de Juliaca en el periodo 2014.

Las conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes: existe influencia entre la gestión del personal y la cultura organizacional del I.E.S. Pedro Vilcapaza de la ciudad de Juliaca. Existe un alto grado de relación del 33.70% entre los factores de la variable independiente con la dependiente producto de la gestión del personal. Recomendaron: implementar con programas de capacitación en cultura organizacional, comunicación afectiva e interacción permanente. Propusieron crear ambientes de trabajo basados en la ética, la transparencia, la honestidad y la participación. Propusieron implementar la gestión del desarrollo del personal con políticas de calidad, eficacia y oportunidades de desarrollo del talento humano.

Cabezas (2017). Con su investigación: “Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre, Año 2017”. El propósito de la investigación fue conocer si la variable independiente gestión de la cultura organización en sus dimensiones: innovación, orientación a los resultados y orientación al usuario influye significativamente sobre las dimensiones: motivación, evaluación del desempeño y calidad de vida de la variable dependiente desempeño laboral.

Los investigadores se propusieron como objetivo general: determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del BCP Pueblo Libre año 2017. La problemática que se plantearon fue: que la gestión del personal se orienta más a la productividad, dejando a un lado los problemas relacionados al desempeño laboral, solo se enfocan en la atención a los usuarios, al buen servicio y no gestionan las relaciones afectivas y la cultura en sus colaboradores, desmejorando el clima laboral.

La investigación se enfocó en la gestión de la cultura organizacional, en el análisis de las relaciones interpersonales de los trabajadores como son: la colaboración y la participación entre los trabajadores, si están encaminados a los objetivos de la organización, si existe bienestar general, si existían brechas que impedían el desempeño.

El BCP es una empresa peruana con 125 años de servicio bancario; se define asimismo por su cultura organizacional que involucra principios, valores, costumbres y políticas orientados a un buen servicio. Los investigadores detectaron la existencia de trabajadores que no se encuentran comprometidos con la misión y visión organizacional, los mismos que tenían bajo rendimiento productivo, otros trabajadores daban mal servicio al cliente, lo que afectaba la imagen del Banco, para posteriormente ser despedidos por falta de compromiso hacia el Banco BCP. Los investigadores observaron que existía mucha desconfianza y carencia de compañerismo e incumplimiento de funciones. Esta era la realidad de la problemática que observaron de la gestión del BCP de Pueblo Libre en su cultura organizacional con el desempeño laboral de sus trabajadores.

El problema general que se plantearon fue: ¿cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre año 2017?

La metodología de la investigación fue no experimental y de corte transversal, de nivel explicativo porque su propósito fue medir el nivel de influencia entre la variable independiente y la variable dependiente. Aplicaron dos variables: variable independiente: Cultura Organizacional y variable dependiente: Desempeño Laboral. La técnica que aplicaron para obtener la recolección de los datos fue la encuesta, con una muestra de 52 trabajadores del BCP de Pueblo Libre y el instrumento que aplicaron fue un cuestionario de 23 preguntas procesados en el programa estadístico SPSS. Los resultados estadísticos que obtuvieron guardaron relación

con Hipótesis General que se plantearon: la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del BCP de Pueblo Libre año 2017.

El resultado del análisis de correlación fue que ambas variables poseen una correlación de 0,891\*\* lo cual indica que es una correlación positiva considerable, las variables demostraron un nivel de significancia menor a 0,05 es decir ( $0,000 < 0,05$ ), rechazaron la  $H_0$  y aceptaron la hipótesis alterna  $H_1$  como verdadera. La cultura organizacional si influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre año 2017. La prueba de regresión les demostró que el  $R = 0,891$ . Es el mismo que se calculó en la correlación lo que significa que existe relación positiva considerable. El resultado del  $R$  cuadrado = ,793 o 79.3%. El resultado de la ecuación de regresión es = 0,310 y 0,891.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores fueron: determinaron que sí existía influencia positiva considerable de la gestión de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral. Determinaron que los factores de la variable independiente influyen en forma positiva y considerable sobre los factores de la variable dependiente. La gestión de la Cultura laboral influye en 79.3% sobre el Desempeño Laboral y cuando la Cultura Laboral crece en 891 puntos el Desempeño Laboral crece en 891 puntos. Las recomendaciones que sugirieron fueron: recomendaron a la organización evaluar la cultura organizacional en forma anual para detectar brechas sobre competencias conductuales y funcionales. Recomendaron otorgar incentivos como un estímulo a los trabajadores. Recomendaron la capacitación a los trabajadores para que se orienten hacia los objetivos planeados buscando el desarrollo del personal, para mejorar el desempeño laboral.

## 2.2 Bases Teóricas

Las bases de teorías, seleccionadas, se sustentan por su doctrina y aporte científico, utilizados para el presente fin que es fortalecer y hacer eficiente la gestión de la cultura de los valores organizacional y que esto facilite la elaboración del diseño de los indicadores conductuales y funcionales, que permita comprobar su incidencia en el desempeño de sus colaboradores y fortalecer las habilidades y destrezas, orientado al cumplimiento de los objetivos de un organismo público.

### **Gestión de la cultura de valores organizacionales.**

En la época actual donde los valores se están perdiendo y dejan de ser parte de la cultura en la persona y la sociedad, llegando a los organismos públicos; es cuando se hace necesario replantear la forma de gestionar sobre valores y que esto sea asimilado por todos los miembros de la organización, una sociedad sin valores está condenada a la violencia, a la corrupción, a la injusticia y al desamor.

Las culturas que nos trae la globalización viene a una velocidad que traspasa los espacios físicos y las fronteras, la era virtual del tiempo real, son realidades que invaden nuestro entorno y no solo nos traen el conocimiento sino también el sentimiento de esas culturas.

La axiología es el estudio de los valores, del cultivo del espíritu y la mente del ser humano con conocimientos y valores; este aprendizaje debe llegar a todo ser humano por igual. En ese sentido, la cultura de los valores debe llegar y ser asimilada por cada miembro integrante

dentro y fuera del organismo público, nos referimos no solo al personal, sino a todo el entorno externo.

En el último quinquenio hemos visto como han avanzado y desarrollado las leyes, buscando que mejoren los procesos en los organismos públicos, que armonicen y no surjan conflictos de interés entre la gestión empresarial y el desempeño laboral. Es precisamente, donde la cultura de valores tiene que ser fortalecida e influyente en el desarrollo del ser humano, para evitar factores anti valores como son la: inmoralidad y la corrupción; entre otros que degradan a las organizaciones públicas y privadas, amenazando dañar la moral y la ética de sus integrantes llegando a la sociedad.

Lo que busca la gestión de la cultura de valores es sensibilizar a los miembros de los organismos públicos y privadas con sentimientos positivos que engrandezcan su espíritu y que lo aprendido se reinvierta en acciones buenas y afectivas para la organización y que este comportamiento influya positivamente en la realización de los objetivos y metas a alcanzar, para lograr el bienestar de la sociedad.

Tylor, (1871). Con su teoría: “Cultura Primitiva: Investiga el Desarrollo de la Mitología, la Filosofía, la Religión el Arte y la Costumbre”. Explica que: “la ciencia de la cultura, es análisis antropológico y sociológico la definió como el todo que abarca conocimientos, arte, moral, creencias, derecho, costumbres, hábitos, adoptados por un grupo de seres humanos dentro de una sociedad activa organizada.” (p.23) Donde la cultura organizacional, es: “la personalidad normativa y formal que se encarga de mantener enlazados a todos sus miembros, los adhiere a su sistema de valores e ideales adaptándose y compartiendo sus características y comportamiento como son: lenguaje, comunicación, símbolos, creencias, entre otras.” (p. 62).

Los organismos públicos comenzaron a detectar brechas que impiden el desarrollo de la organización y de sus trabajadores, debido a la carencia de una misión y visión con objetivos reales y sensibilizados. Esta problemática con sus debilidades y amenazas surgen por la falta de gestión sobre la cultura de los valores que son la base de principios éticos para el desarrollo humano en la organización.

### **Fundamento de la gestión de la cultura de valores organizacionales.**

La gestión de la cultura de valores organizacionales, se fundamenta en la necesidad de cerrar brechas que resultan perjudiciales en el clima laboral; la finalidad que persigue es evitar la carencia de valores en la persona y que esto afecte la personalidad de la organización. Hoy en día los organismos públicos no pueden verse afectadas por los cambios de comportamiento de alguno de sus miembros integrantes, esto dañaría su imagen, su cultura y afectaría negativamente al resto de los colaboradores en sus competencias conductuales incidiendo sobre el desempeño laboral y sobre la percepción de la sociedad. Para conocer más sobre las teorías que se encuentran vigentes sobre cultura de valores y temas vinculante se presenta la siguiente selección de teorías.

Saracho (2005). Con su teoría: “Un Modelo General de Gestión de Competencias: Modelos y Metodologías para la Identificación y Construcción de Competencias”. Explica con su teoría sobre la importancia de la jerarquía de los valores; considera que “establecer una línea jerárquica en los valores, facilita la gestión del directivo, le permite tener una visión clara de los objetivos y la meta.” (p.165). Teniendo claro lo que persigue el planeamiento de su organización, su gestión le permitirá proporcionar una orientación eficaz a los miembros de su equipo y tomar decisiones acertadas para la organización en relación a captar al personal con

vocación de servicio para el puesto. Los valores organizacionales de integración y compromiso son muy importantes. La teoría considera gestionar el comportamiento humano con una línea de jerarquía de valores que aporte responsabilidad en relación a la organización, la sociedad y el medio ambiente. Sustenta como objetivo general identificar la cultura y los valores organizacionales en los trabajadores, así como determinar las variables que sirvan para generar las hipótesis que relacionen las variables y cómo influye sobre el desempeño de los trabajadores. Utiliza el análisis estadístico sobre cada una de las variables sujetas a investigación como son: la cultura y los valores y el análisis multivariado para probar la hipótesis y la relación de las variables. Nos hace reflexionar en jerarquizar los valores, permitiendo de esta forma organizada gestionar la cultura organizacional, fortalecer los valores, lograr un mejor control del rendimiento de un trabajador, conocer sus necesidades de aprendizaje y conocimientos. Nos permite conocer sus habilidades y actitudes orientando a los trabajadores a lograr un desempeño eficiente.

### **Cultura organizacional.**

Schein (2012). Con su teoría: “Cultura Organizacional y Liderazgo”. Explica su teoría considerando que: “cultura organizacional es el dominio de un modelo de comportamientos cuyas características son normadas por la organización y asimiladas por los trabajadores influenciando sobre los demás grupos y se trasladan mediante inducción a los nuevos integrantes de la empresa.” (p.61).

Su objetivo es incorporar más miembros a la cultura de organismo público y que estos a su vez sigan el modelo e incorporen a los nuevos, en resumen, la cultura organizacional es la

que va a controlar el comportamiento y sentimiento de sus miembros y evaluar la percepción de los problemas internos y externos al momento de la adecuación.

Ataf (2012). Con su teoría: “El Impacto de la Cultura Organizacional en la Efectividad Organizacional: Implicación del Modelo Cultural de Efectividad Organizacional”. Explica que: “la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias que la organización cultiva mediante normas de comportamiento y ética en cada uno de sus miembros.” (p. 121).

Gestionar sobre cultura de valores organizacionales es concientizar al universo de la organización con programas de sensibilización y políticas de inducción que permitan fortalecer la cultura y cuyos resultados puedan ser medibles, cuyo fin es conocer si la gestión sobre el control de los valores influye en los trabajadores haciendo la cultura cada vez más fuerte. Su enfoque es medir el grado de influencia de los valores sobre la cultura.

Chiavenato (2017). Con su teoría: “Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. Explica su teoría respecto al comportamiento organizacional, considera que: “el conocimiento humano es adaptable a la cultura de las organizaciones, del entorno y el medio ambiente”. (p. 125). El comportamiento muchas veces se ve afectado y reacciona ante acciones inesperadas, es en este preciso momento donde se evalúa el comportamiento, siguiendo un lineamiento normativo disciplinario propio de la cultura del organismo público. Todo lo relacionó con las contingencias, facilitando la toma de decisiones asertivas sobre las debilidades o amenazas.

Chiavenato, explica, que todo individuo que desee formar parte integral de una empresa ya sea en forma directa como miembro de la organización, administrador, directivo,

investigador, etc. o en forma indirecta como cliente, proveedor, consultor; debe tener bien claro los principios éticos de la cultura de la organización y como se desarrolla, para llegar a comprender su comportamiento, sus expresiones, componentes que los conducen al éxito, a la retroalimentación o al fracaso. Considera que el valor interno de toda organización son los activos intangibles, como el conocimiento y la experiencia de los trabajadores, la marca, la patente, son fundamentales para lograr el desarrollo y posicionamiento que lleve al éxito.

El capital humano, agrupa a individuos con conocimientos, talento, habilidades; cuya energía es regulada por normas de comportamiento que proviene de la cultura organizacional, para luego ser distribuido y sirva de producción, transformación, innovación y cambio. Si el entorno externo sufre cambios superiores al de la organización, entonces la organización cae en obsolescencia y con tendencia a desaparecer.

Las empresas por medio de su capital humano deben desarrollarse culturalmente y adquirir mediante el aprendizaje mayores conocimientos que los fortalezcan y los lleven a la transformación, a la innovación, la creatividad y al cambio. El éxito de una empresa radica en su personalidad y como se refleja en su comportamiento. La personalidad de la empresa se encuentra en su cultura la que influye sobre los trabajadores en su desarrollo y talento, su inteligencia, aprendizaje y su conocimiento; desarrollando ventaja competitiva entre los trabajadores, saber gestionar sobre el capital humano es saber llevarlos hacer competitivos para lograr una organización competitiva.

Formular estrategias es tener bien claro los conceptos de misión y visión, la estrategia es como hacer para conseguir llevar a la organización a esa visión. Una estrategia de desarrollo

del personal es agrupar a los trabajadores con talento en los niveles y áreas donde pueda aprovechar su capacidad y oportunidad de desarrollo.

### **La personalidad de las organizaciones públicas.**

Sandoval (2012). Con su teoría: “Crear Valor con las Personas”. Explica que: “el éxito depende de su personalidad, su cultura y sus valores organizacionales, la cultura está dentro de sus líderes colaboradores en quienes se espera den lo mejor de sí mismos y manifestarlo sobre sus equipos de trabajo.” (p. 27). Considera que la personalidad es fundamental, así como el afecto, la transformación y el cambio.

Mendoza, Hernández y Salazar (2012). Con su teoría: “La Cultura Organizacional en las PYMES”. Explica que: “la cultura es la personalidad, los valores, los ideales, el protocolo y normas que rigen los procesos, los procedimientos y la comunicación que sirven para integrar y relacionar a todos los miembros de una organización.” (p. 35).

Los miembros de toda organización y sus nuevos integrantes, aprenden y se adecuan a la cultura para poder llevar y controlar los problemas o hechos que se presentan, se controla el ambiente y el clima laboral interno mediante políticas, reglamentos y procedimientos para fortalecer la cultura y los valores de la organización; de esta forma se puede enfrentar la organización al entorno externo con fortaleza e identificando oportunidades de desarrollo. De esta forma gestionar la cultura organizacional se convierte en un instrumento de mucha importancia que facilita a las organizaciones hacer frente a las amenazas de los factores internos y externos a la organización, como son algunos por mencionar algunos de ellos: las políticas de cambio en gestión de personal, la innovación en tecnología, los proveedores y la inseguridad.

### **Valores organizacionales.**

Soyer, Kabak y Asan, (2012). Con su teoría: “Un Enfoque para Valorar, Evaluar y Aplicar la Cultura”. Explican la importancia que: “tienen los valores organizacionales, desde el enfoque teórico de la competitividad, hacen referencia que la competencia no solo es externa, sino que se expresa internamente en la organización y surge como rivalidad en capacidades y habilidades de cada individuo.” (p. 183).

Quinn y Cameron (2012). Con su teoría: “Diagnosticar y Cambiar la Cultura Organizacional”. Explica que el modelo teórico de cultura organizacional lo enfocan en los valores competitivos, los cuales se dividen en dos variables: la primera variable mide a la empresa enfocada en los factores: el orden, la estabilidad y el control; la segunda variable se enfoca en lo interno y externo; en lo interno en un sistema integrado y en lo externo en el fortalecimiento de la diferenciación de su cultura organizacional y la competitividad.

Los investigadores al relacionar las dos variables, obtienen como resultado cuatro tipos de culturas organizacionales:

1. La democrática, en las organizaciones son las que buscan la innovación y el cambio continuo.
2. La cultura de mercado, surgen en las organizaciones que carecen de control y estabilidad interna.
3. La cultura del clan, se caracteriza por el control interno de sus empleados y la satisfacción de los clientes es muy común en las organizaciones familiares.

4. La cultura de jerarquía, se enfoca en el control y la estabilidad interna de la organización, como son las supervisiones que trabajan en equipo y se centra en la participación y el compromiso.

Estas cuatro culturas son conocidas como culturas dominantes y las empresas adoptan por lo menos una de ellas.

Quinn, (2012). Explica que: “La teoría de los valores organizacionales son normas cuyo fin es orientar a los miembros de una organización a comportarse en forma virtuosa, justa y transparente”. (p.140).

Principios éticos diseñados a servir de guía de cultura y personalidad de la organización. Su importancia radica en enseñar a los integrantes de la empresa a actuar de manera racional y coherente con flexibilidad y creatividad ante situaciones donde la casuística es escasa, resaltando la experiencia del trabajador para salvar errores o conflictos.

Payne, (1985). Introduce la inteligencia emocional en su Tesis Doctoral, titulada. “Un Estudio de las Emociones: el desarrollo de la inteligencia emocional”. Trata sobre la influencia de la emociones en el ambiente laboral. Es en el siglo XXI donde, Goleman (2002) aporta su teoría: “El Cerebro y la Inteligencia Emocional”. Conocido como el gurú de la inteligencia emocional, nos explica: “el poder que tienen las emociones sobre el ser humano en su esencia, como las emociones nos impulsan hacer las cosas y como este poder nos mueve dentro de la organización y la sociedad.” (p. 20). Añade que: “está en la percepción de los detalles, el verdadero desarrollo del conocimiento y la inteligencia. Mediante la inteligencia emocional se investiga en base a las emociones, los detalles y las relaciones.” (p.33).

Las empresas que buscan el desarrollo del conocimiento en su personal, practican el desarrollo de la inteligencia emocional entre los miembros de la organización y lo relacionan a la habilidad y la capacidad, donde las emociones se activan buscando que beneficiar a la empresa y el entorno social.

La inteligencia emocional se relaciona con los valores organizacionales, en la forma como se activan las emociones y nos comportamos frente a estímulos, situaciones o contingencias; su efecto es que estimula al trabajador y lo hace competitivo. La inteligencia emocional, no es solo conocimientos y capacidad de resolver situaciones, es la forma de controlar las emociones y relacionarnos con afecto frente a los demás.

El teórico Goleman presenta cuatro dimensiones que explica su enfoque sobre inteligencia emocional:

1. La autoconciencia, que nos permite conocer nuestros sentimientos y mantener la conexión con los valores.
2. La automotivación, para levantarse y seguir adelante orientados hacia un objetivo o meta.
3. La identificación con la empresa y la sociedad.
4. La habilidad para relacionarse, para socializar, comunicarse y para mediar.

Son sobre estas dimensiones donde la inteligencia emocional se va a desarrollar y potenciar, en beneficio de la cultura y los valores organizacionales.

Arciniega y Zazueta, (2013). Con su teoría: “Desarrollo de los Valores en el Trabajo”. Explica que: “los valores organizacionales se pueden organizar en forma jerárquica, representados por las necesidades universales que se manifiestas a través de situaciones, se pueden manifestar de diferentes formas y expresan un objetivo.” (p. 192).

Los teóricos consideran que las organizaciones utilizan los valores para fortalecer la cultura de la organización y estos son el soporte para los principios éticos y las políticas de personal.

Sabino (2014). Con su teoría: “El Proceso de Investigación”. Explica que para laborar en armonía es ponerle a la competencia laboral: integridad, vocación de servicio y compromiso todo con responsabilidad y es sobre los valores sólidos que se sostiene la cultura organizacional, precisa que: “para lograr que el trabajador se sienta satisfecho, se le debe someter a motivación permanente, con políticas de comunicación abiertas y mantenerlo informado sobre el desarrollo de su competencia laboral, su participación y desempeño.” (p.63).

### **Liderazgo como factor motivador de los valores organizacionales.**

García y Dolan, (2003). Con su teoría: “Dirección por Valores”. Consideran que: “el liderazgo puede contribuir a construir y fomentar los valores éticos entre los trabajadores de una empresa, los trabajadores pueden lograr un crecimiento saludable, espiritual, moral y coherente que influya positivamente en su comportamiento, rendimiento beneficiando el desarrollo del personal.” (p.45). Plantearon que: “los directivos líderes de la organización deben poseer valores éticos estables y consistentes, para que sirvan de modelo y guía a sus equipos de trabajo.” (p.107). Es fundamental en ese sentido, el valor de la honestidad en el líder, demostrando un comportamiento de responsabilidad, probidad y neutralidad en la toma de decisiones. Los líderes deben velar por los miembros de sus equipos, en que estos sean saludables y sepan armonizar la mente y los sentimientos, como base fundamental de desarrollo para la organización, logrando esto se obtiene una organización estable, coherente y confiable ante la percepción interna y externa.

Consideran que un líder responsable debe actuar con parámetros e indicadores que debe utilizar para medir el desarrollo y potencial de los miembros integrantes de su equipo de trabajo, el líder debe enseñar y ser solidario cuando busca el bien común entre los miembros de su equipo, debe ser una persona que se preocupa y atiende los requerimientos básicos de equipo de trabajo, se debe comunicar de manera eficaz y veraz; no engaña ni desinforma sobre sus resultados a la plana directiva ni a sus miembros de equipo de trabajo. Ambos teóricos coinciden relacionando los valores organizacionales con el liderazgo, es fundamental en la orientación a los trabajadores proporcionándoles políticas y programas que motiven su compromiso y los estimulen el desarrollo del talento en sus competencias laborales.

Para que una gestión sea exitosa el líder debe tener bien claros los valores organizacionales como herramientas para lograr los objetivos, misión y visión; el líder debe influenciar sobre los miembros de su equipo consiguiendo la participación y el compromiso de los colaboradores.

### **Desempeño laboral.**

Es la forma como se manifiestan los trabajadores en sus competencias laborales, contribuyendo a alcanzar los objetivos planificados por la organización. Es medir la participación del trabajador y como se relaciona con los demás integrantes de los grupos ocupacionales. La gestión de desarrollo del personal, evaluarán el comportamiento sobre los factores: la colaboración, la predisposición y la adaptabilidad trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad al cambio y lo comparará con los resultados obtenidos en el desempeño laboral sobre los factores: trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad

al cambio. Se evalúa el comportamiento en relación al desempeño relacionándolo a los objetivos de la organización y a la cultura de la organización.

Patlán, (2016). Con su teoría: “Calidad de Vida en el Trabajo”. Explica que: “la calidad de vida en el trabajo es cambiar el enfoque economista que solo buscaba maximizar las ganancias, buscando mejorar el ambiente laboral, empezando a considerar al trabajador en su esencia humana que aporta valor, fuerza, conocimiento, creatividad e innovación.” (p. 29). El teórico propone una escala de medición de la calidad de vida en el trabajo, estimulando los valores mediante el aprendizaje, para luego hacer un diagnóstico comparativo de lo aprendido, la etapa del olvido y el conocimiento, que es lo que queda.

Las empresas deben retribuir al trabajador con factores de estímulo y motivación, darles seguridad, salud ocupacional, capacitación, recreación entre otros estímulos que generen en el trabajador deseos de vivir, deseos de superación y que esto influya sobre su desempeño laboral y lograr el bien común compartido entre la organización, el trabajador y la sociedad.

### **Fundamento del desempeño laboral en una gestión con valores organizacionales**

Para que una empresa sea exitosa depende en gran parte de su personalidad, misión y visión, de sus objetivos reales y de la competencia laboral de sus trabajadores. Este proceso de control de gestión se denomina evaluación de competencias, cuyo fin es efectuar el análisis comparativo entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, para eso es necesario obtener una información precisa sobre la personalidad de la organización, el desarrollo del desempeño, sobre las brechas que se producen en los procesos, las políticas de personal sobre el desarrollo de habilidades, talento y capacitación, que la alta dirección considere de fortalecimiento para la gestión del personal.

El desempeño laboral del trabajador es medible y comparable frente a los resultados alcanzados. Para gestionar el desempeño resulta necesario medir la eficacia mediante factores conductuales focalizados que permitan una evaluación objetiva de cómo se ejecutan y se asimilan las tareas o funciones en cada trabajador. Estos factores arrojan resultados para gestionar sobre mejora continua y asignación de tareas donde el trabajador se sienta beneficiado y la organización compensada con su trabajo.

En el análisis de las teorías seleccionadas se puede apreciar que el desempeño laboral obtenido es el resultado de cómo se gestiona la cultura organizacional. Colocar a las personas en puestos claves donde realicen su trabajo en armonía con sus conocimientos, habilidades y destrezas es crear una conciencia de producción con satisfacción.

Cuesta y Valencia (2014). Con su teoría: “Indicadores de Gestión Humana y del Conocimiento en la Empresa”. Explican sobre la mejora del desempeño humano; hacen comparaciones entre indicadores del antes y el después de la aplicación de medidas de mejora, relacionado a la gestión del conocimiento humano. Sostienen que: “para gestionar sobre el personal, se requiere de procesos y procedimientos que no sean complejos esto facilita el diseño del indicador que sirve para medir y evaluar con razonabilidad y objetividad.” (p. 139).

Los teóricos consideran que trabajar con indicadores conductuales de gestión del comportamiento y del conocimiento humano, es analizar sobre positivismo ya que la cultura organizacional y sus factores influyentes son diseñados y proyectados para ser exitosos. Los indicadores conductuales van a medir y comparar resultados del periodo anterior con los resultados del periodo vigente. Para esto es necesario contar con un patrón que servirá para determinar las variables del proceso de evaluación y se pueda trabajar sobre factores reales que

permita una gestión eficiente con buenos resultados. Esta teoría busca garantizar los resultados obtenidos en el proceso evaluativo, que la información obtenida sirva de dato estadístico histórico, cuyo efecto sea influenciar con medias correctivas sobre los miembros de la organización, para mejorar los conocimientos, el aprendizaje, capacitaciones, prácticas inductivas y políticas de cultura organizacional como son: los valores y los principios éticos que influyan y fortalezcan el desempeño.

### **Pensamiento Estratégico.**

Keniche, (2005). Con su teoría: “La Mente del Estratega”. Explica cómo cambiar la forma de planificar en las organizaciones, aborda los problemas organizacionales y los fracciona para investigar y llegar a un diagnóstico que facilite dar una la solución al problema desde su origen, para posteriormente integrar las partes y conseguir ventajas.

El análisis del diagnóstico del problema consiste en separar por partes la unidad, que facilite buscar donde se encuentra la brecha o quiebre del origen del problema; el fin que se persigue es comprender mejor los problemas o los procesos materia de estudio, para posteriormente buscar una solución con creatividad, bajo otra nuevo modelo o proceso; es en esta primera parte del análisis donde el pensamiento del estratega se caracteriza por su creatividad y flexibilidad, para diseñar soluciones sobre las contingencias.

El teórico se enfoca su teoría explicando que: “el pensamiento estratégico es creativo; señalando que la fórmula para lograr el éxito es: la flexibilidad y el pensamiento creativo”.  
(p.216)

Par determinar el problema organizacional, se base en los siguientes métodos:

- El método de separación o de abstracción, lo utiliza para determinar el estado clave del preciso instante en que surge el problema, en la práctica se repite el proceso varias veces hasta detectar el punto clave. Su teoría considera que la fórmula más confiable para lograr el éxito es relacionar el método del análisis con el pensamiento estratégico. Permite que el pensamiento desarme todo y reconstruya todo a fin de conocer y llegar a comprender las singularidades y características de los procesos de la organización, esto es ir de la imaginación de la creatividad a lo concreto.
- El método de la oportunidad o del desacierto, se emplea cuando el punto clave del problema ya fue ubicado, se diseñan cuadros programados, para medir el desempeño y tomar decisiones.
- El método del atolladero o diagrama del problema, se diseña el diagrama para analizar los factores influyentes al problema.
- El método del diagrama de utilidades, utilizan los factores: precio de venta, costo y volumen de ventas; en la presente casuística: para mejorar la recaudación tributaria se utilizan los factores: trabajo en equipo, vocación de servicio, disponibilidad al cambio.

Esta teoría del pensamiento estratégico resulta una alternativa aplicable para el tema de la presente investigación, permite hacer pruebas con los equipos de trabajo y relacionarlos con los procesos sistematizados, así se podrán identificar donde surgen los problemas, analizarlos y plantear mejorar para un buen desempeño laboral. Explica sobre la ventaja competitiva, cuyo objeto es que la organización tenga una ventaja sostenida sobre sus rivales, esta ventaja se va adquiriendo con pensamiento estratégico.

Identificar los factores claves del éxito para fortalecer a una organización, es: identificar las áreas claves donde se pueda ganar ventaja competitiva, utilizando la tecnología moderna para potenciar el desempeño laboral.

Plantea una estrategia que consiste en el cambio: utilizar tecnología moderna innovadora, para competir y lograr el éxito. Señala como factores claves del éxito: el planeamiento estratégico, dividir el mercado en segmentos, revisar las diferenciaciones con el fin de utilizar las ventajas y fortalezas, aplicar propuestas emprendedoras, tener un pensamiento flexible para afrontar los cambios, las contingencias con capacidad de crear estrategias innovadoras que influya sobre el equipo de trabajo y proporcionar soluciones efectivas.

Allen (2008). Con su teoría: "Comportamiento Organizacional". Explica sobre el comportamiento organizacional, relacionado a la cultura organizacional y el desarrollo de las competencias. Habla del cambio cultural relacionándolo al mundo moderno, a la innovación del pensamiento estratégico y la tecnología. Allen, dice que: "para gestionar sobre competencias hay que saber anticiparse e interpretar las situaciones, sus efectos, ser creativos y oportunos en las soluciones." (p.123).

Su teoría nos habla del cambio, dice que el cambio es inevitable, las teorías nacen con el avance del mundo globalizado, nuevas ideas, nuevas tendencias, nuevas políticas; son aplicadas por los gestores en las organizaciones.

Las competencias laborales, son evaluadas y actualizadas para lograr la armonía y el bienestar dentro de la organización y que la sociedad perciba el cambio cultural en positivo.

## **Liderazgo empresarial.**

Covery (2013). Con su teoría: “El Liderazgo Centrado en Principios”. Explica que se debe organizar la vida y sus afectos teniendo al universo y la naturaleza como principios fundamentales. Considera que: “el liderazgo tiene que ver con la habilidad de relacionar el universo, la naturaleza, con el hombre y su entorno; esto involucra la excelencia, el rendimiento y las buenas relaciones humanas.” (p. 165). Su teoría sobre el liderazgo se centra en la personalidad y la vida del líder. En toda organización las personas solo se sienten satisfechas cuando llegan a conseguir su realización, cuando alcanzan la meta planeada, esto quiere decir que el ser humano busca la excelencia como una medida de su desarrollo humano, que le proporcione progreso, reconocimiento y buenas relaciones.

Ocho características de un buen líder:

1. Mejora continuamente mediante el aprendizaje.
2. Es un orientador a servir.
3. Emanada actitud positiva.
4. El líder centrado en sus principios cree en las demás personas reconoce el desempeño actual y se enfoca en el potencial desempeño.
5. Se mueve en equilibrio entre lo alcanzado y lo que hay que alcanzar, entre los logros y los fracasos. Evita los extremos para asegurar que la organización no fracase.
6. Se enfoca su vida en el cambio y conocer nuevas situaciones.
7. Es un colaborador, escucha y responde.
8. Renueva su vida, su mente, su cuerpo y su alma.

Palacios (2018). Con su teoría: “Dirección Estratégica”. Explica que: “toda decisión conlleva un riesgo, del entorno interno o externo que afecta las capacidades de los directivos para responder a los desafíos. La dirección estratégica, es la forma como el líder se prepara, para orientar y lograr los objetivo”. (p. 29). Palacios presenta modelos y conceptos de dinámica de grupal, con casuística para ser utilizada sobre situaciones, problemas o contingencias en el desarrollo de los procesos. Busca desarrollar las competencias laborales relacionándolas a la visión organizacional y lograr el crecimiento de la organización, con beneficio compartido empresa, empleados y sociedad.

### **Comunicación organizacional.**

Sierra (2012). Con su teoría: “La Capacidad Comunicacional”. Su teoría de la capacidad comunicacional, está relacionado a la acción de comunicar algo; a la forma como se trata a las personas y la forma como se van a transmitir las señales. Considera que: “la capacidad comunicacional es de competencia, prioridad y responsabilidad de los directivos y sus líderes.” (p. 96). La comunicación tiene que ser eficaz, clara y veraz. Una buena comunicación es considerada una habilidad directriz para lograr los resultados y objetivos. Saber comunicarse es la capacidad de crear y compartir con los miembros de la organización los conocimientos, la cultura, los valores, la identidad y la imagen de la corporación.

Sierra, presenta los siguientes indicadores para una comunicación efectiva:

- Habilidad para identificar las necesidades de comunicación.
- Capacidad de diseño.
- Capacidad de adhesión.
- Gestión coherente.

- Capacidad de gestionar la cultura organizacional.
- Capacidad de medir el desempeño laboral.
- Capacidad de lograr una imagen corporativa reconocida dentro y fuera de la organización.

Yarce, (2006). Con su teoría titulada: “El Poder de los Valores en las Organizaciones”. Explica que: “la transmisión de información de contenidos verbales y lingüísticos, se conoce como comunicación explícita, que es la herramienta que permite mediante un lenguaje claro y preciso, trasladar y compartir la información entre cada uno de los miembros de una empresa”. (p. 87). Esto permite al gestor establecer metas y objetivos claros, mediar ante situaciones imprevistas, generar los procesos y los procedimientos, aunque parezca un líder egocéntrico, su gestión integra al personal en sus habilidades y destrezas consiguiendo buenos resultados. Utiliza el conocimiento de la organización y lo transfiere a cada miembro de la organización, con el propósito de fusionar a la organización y sus trabajadores dentro de un contexto humano y relacionarlo con la sociedad, en busca del bien común.

Para el desarrollo y formación de las competencias laborales, es necesario que a todos los miembros de la organización se les brinde capacitación especializada e inducción en la competencia laboral a desarrollar, que les permita tener claros los principios éticos, las normas de comportamiento y las tareas asignadas; con una comunicación apropiada para responder sobre acciones y eventualidades sin generar riesgo o problemas tanto en el entorno interno como externo.

Generar armonía entre los miembros de la organización, es una estrategia del desarrollo del personal, cuyo fin es el equilibrio entre los valores organizacionales y los valores

personales; la organización busca la integridad, la identidad y el compromiso ente todos los miembros de la organización cuyo fin es el éxito para todos. Es entonces donde se considera que gestionar sobre cultura de valores organizacionales, es analizar, diagnosticar y planificar estrategias de desarrollo del personal que influyan sobre el comportamiento, la moral y el bienestar de todos sus miembros. Es de gran relevancia diseñar programas que sirvan de guía y actualización del desarrollo y fortalecimiento de la cultura y los valores organizacionales como apoyo a las estrategias y políticas. Resultan de importancia los objetivos que son los indicadores, para lograr que los resultados planificados tengan una base sólida de trabajadores competentes y con valores.

### **Competencia laboral de trabajo en equipo.**

Martínez y Salvador (2011). Con su teoría titulada: “Aprender a Trabajar en Equipo”. Explica que: “aprender a trabajar en equipo, tiene como objetivo estimular la gestión del desarrollo del personal para hacerlo más eficiente.” (p.114). Las empresas están conformadas por personas y estas personas tienen conocimientos y experiencias de utilidad para la organización, es cuando nacen los equipos de trabajo, grupos de trabajadores que comparten competencias laborales y pueden ejecutar y afrontar con inteligencia y habilidad cualquier situación o proyecto de una forma exitosa y eficaz. Armar equipos de trabajo, es gestionar sobre el talento de las personas y lograr los resultados esperados en los planes institucionales.

Los equipos de trabajo en su estructura, deben contar con una cultura de valores sólidos de la organización; con conocimientos, ser comprometidos, con vocación de servicio y con deseos de superación, todas estas cualidades reflejados en su comportamiento y actitud para enfrentar las situaciones y retos, son los involucrados a lograr que se cumplan los objetivos

estratégicos de la organización. Con los equipos de trabajo se busca el mayor rendimiento orientado hacia los objetivos. Es en este punto donde se centra la teoría del trabajo en equipo, que es una estrategia que fue creada para superar los retos de la organización.

Los factores más relevantes en los equipos de trabajo son el alto nivel de cooperación y ayuda mutua, la capacitación especializada, la comunicación efectiva, confianza y las buenas relaciones interpersonales dentro de un ambiente laboral en armonía; son valores básicos de integración del equipo de trabajo, que ayuda a una gestión eficaz.

Fernández (2013). Con su teoría titulada: “Rodéate de los Mejores”. Explica sobre las relaciones interpersonales, dice que: “rodéate de los mejores, ayuda a los directivos en mejorar la gestión en captación y selección de personal nuevo, seleccionar los mejores no es fácil son muchas cualidades y capacidad de adaptabilidad y rendimiento en las competencias laborales.” (p.153). Rodearse de los mejores involucra formar los equipos de trabajo con trabajadores rendidores que posean conocimiento y experiencia, donde la eficacia y el desempeño se relacionan con los objetivos de la organización.

Contreras (2015). Con su teoría titulada: “El Límite es el Infinito: Relaciones entre Integración y Comunicación”. Explica que: “la relación entre la integración y la comunicación, crean espacios inimaginables donde no existen límites ni extremos, todo se conecta e integra de forma extraordinaria” (p.25).

La comunicación se da en diferentes tiempos reales e históricos, el tiempo real es un factor extraordinario de integración en el presente siglo XXI, en esto influyen los cambios tecnológicos en las comunicaciones, el aprendizaje, la capacitación, el desarrollo de las

comunicaciones y las mediaciones, en nuestra región se demandan políticas de información, cultura y comunicación eficaz; en las empresas se busca la comunicación integral y participativa, comprometida con el desarrollo organizacional, el desarrollo del personal y el bien común.

### **Competencia laboral de vocación de servicio.**

Navarro (2012) Con su teoría titulada: “Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica”. Explica sobre la responsabilidad social, conocido por las siglas (RSC). Muestra su interés por conocer el ambiente laboral donde se desarrollan los trabajadores, sus derechos y responsabilidades; cuales son las amenazas y debilidades; como las organizaciones deben demostrar ante la sociedad una imagen coherente con valores, con derechos laborales.

El investigador considera que: “hoy en día la sociedad civil se encumbra como ente moderador entre el mercado y el estado.” (p. 103). La gestión de desarrollo del personal busca que los trabajadores se desarrollen con libertad y predisposición al servicio; no solo para que produzcan con calidad, sino, que sientan que su trabajo es con responsabilidad y compromiso frente a los resultados esperados, busca que el trabajador responda por sus actos. Explica que: “una empresa se ve fortalecida ante la sociedad cuando sus miembros actúan con responsabilidad, vocación y voluntad; se dice de estas empresas que actúan con justicia, transparencia y responsabilidad sobre la organización, la sociedad y en medio ambiente.” (p. 107). Este modelo de gestión empresarial, permite a las empresas ser sólidas y competitivas, reconocidas por su trayectoria y responsabilidad social. Las empresas grandes mediante protocolos culturales obligan a las empresas proveedoras a actuar con responsabilidad y cumplir

con lo que es la visión de la responsabilidad social; generando una cadena de valores, voluntad de actuar demostrando responsabilidad en la sociedad.

Landa (2014). Con su teoría: “Flexibilidad Interna e Innovación en la Empresa”. Explica que: “la flexibilidad interna e innovación, tiene un contenido científico desde un ámbito del derecho laboral, que busca influenciar sobre el desempeño laboral. Las empresas modernas, se encuentran aplicando la innovación de su estructura organizacional con pensamiento estratégico y creativo.” (p.13).

Esta nueva línea de líderes goza de aprendizaje y conocimiento innovador, tienen cualidades científicas y técnicas. Bajo esta nueva perspectiva se diseña la cultura organizacional, con una nueva formación interna, con valores que generen competencia laboral como son: flexibilidad, creatividad, innovación, predisposición y la disponibilidad; factores que garantizan la predictibilidad de los resultados esperados, fortaleciendo y desarrollando el talento de los trabajadores.

La flexibilidad y la innovación son aplicativos de todo ese valor intangible que se llama conocimiento y van a facilitar el alcance y captación de lo novedoso del cambio. Explica que: “una empresa con políticas de flexibilidad e innovación, son fuente de mercado laboral para los trabajadores de esta última generación, logrando un mayor crecimiento interno en las economías e innovación en producción y los procesos.” (pp. 23-30).

Las empresas vienen adoptando estas nuevas doctrinas que vienen de la economía globalizada y cuyos resultados en el resto del mundo fueron eficaces. Es precisamente en este crecimiento económico donde los gestores del desarrollo del personal refuerzan la cultura y los

valores en todos los miembros de la organización, buscando evitar debilidades y amenazas como son: la corrupción, la estafa, el lavado de activos, el despilfarro, la explotación, entre otros delitos y actos no éticos ni morales; resulta de importancia la seguridad, el control, la movilidad o rotación y la capacitación, para evitar los errores y deficiencias en el sistema.

### **Competencia laboral de disponibilidad al cambio.**

Senge (2000). Con su teoría: “La Danza del Cambio”. Explica que: “aumentar las capacidades de aprendizaje para obtener mejores resultados. Gestionar sobre la cultura de valores con nuevas prácticas es obtener buenos resultados para la organización, creando un sentimiento de confianza con los miembros del equipo de trabajo.” (p.18).

Las iniciativas de cambio deben guardar una relación recíproca de bienestar para los trabajadores y la empresa. Gestionar políticas de cambio, es impulsar el crecimiento mediante el aprendizaje. El desempeño laboral y los resultados obtenidos permiten una investigación sobre hechos concretos y reales de esta forma se experimenta, se adapta y realimenta sobre los trabajadores y los procesos. Los organismos que trabajan con una red de sistemas sistematizados, los procesos se ejecutan en forma simultánea para una gestión eficaz, donde el tiempo es fundamental.

La teoría del aprendizaje nos dice que para lograr el cambio es de utilidad para gestionar sobre la cultura organizacional que busca influenciar en el desempeño laboral, para este fin se ha considerado lo siguiente:

- El valor del compromiso es fundamental para el desempeño laboral.
- El valor de integración en el equipo de trabajo, se llega a la meta.

- Un colaborador comprometido con la organización, muestra predisposición para desarrollar una actividad.
- El tiempo es un factor de oportunidad fundamental para el crecimiento y desarrollo de un organismo.
- El bien común entre el organismo y los colaboradores, es una fuente de energía para las políticas de cambio.

La estrategia de cambio requiere administrar sobre el tiempo y oportunidades, sobre la energía del ser humano y sobre los factores o recursos que faciliten la gestión. Para lograr el cambio, los objetivos, los procesos y la meta; deben ser bien claros y reales. El líder se suma como un elemento motivador, una guía y orientador hacia la meta; buscar mejorar el rendimiento mediante el aprendizaje y la inducción.

Martínez (2013). Con su teoría: “La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores”. Explica que: “el equilibrio entre los objetivos y los valores para lograr el cambio de tiene que ver con el mundo globalizado, el desarrollo tecnológico continuo, con el entorno donde se mueven las organizaciones.” (p.110). La teoría de Martínez busca que las organizaciones se mantengan competitivas, útiles y rentables para lograr sobrevivir.

El cambio no es cuestión de aceptarlo o negarlo, la necesidad del cambio es inevitable, es aquí donde los gestores utilizan en pensamiento estratégico y se ponen a crear políticas y estrategias de cambio las cuales son transmitidas transversalmente, con comunicaciones efectivas a todos los miembros de la organización.

Para que las estrategias en gestión del talento humano respecto al cambio, comunicación e integración obtengan resultados eficientes y eficaces, se deben equilibrar los objetivos con la cultura y los valores organizacionales.

Vásquez (2018). Con su teoría: “La Nueva Normalidad Exige a las Empresa Replantearse el Modelo de Trabajo y de los Espacios”. El Presidente de *3G Smart Group*, presenta la teoría que sostiene, replantearse al modelo de trabajo y de los espacios.

Se reunieron en Lima para la Conferencia de los *19 Smart*, cuyo objetivo fue ubicar al ser humano como el elemento principal de la transformación digital dentro y fuera de la empresa. Con la importancia significativa del cambio y la adaptación a los nuevos hábitos que ofrece la tecnología en el trabajo, las comunicaciones, la publicidad, la política, la ciencia y la sociedad en la forma de vida y sus relaciones.

Las nuevas generaciones de trabajadores valoran la tecnología y la consideran necesaria para su permanencia en una organización, es su foco de motivación y bienestar poder estar en contacto con la tecnología, las redes sociales y en comunicación abierta.

Para la nueva generación, la tecnología se convierte en una necesidad su desarrollo personal y empresarial. Las empresas se adecuan y actualizan su cultura organizacional con nuevas políticas en comunicaciones, lenguaje, claves, innovación, personas en libertad de pensamiento, movimiento y creatividad. Los espacios laborales dejan de ser grandes estructuras limitadas, para convertirse en espacios libres sin fronteras; el ser humano se convierte en un consumidor de la tecnología, ubicándose en el centro de la transformación empresarial de la era digital.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

**Adaptabilidad.** Es la actitud con la cual un miembro de una organización va encajar dentro de una situación nueva, que puede ser un nuevo grupo de trabajo.

**Administrar.** Es la forma como un miembro de una organización va a utilizar los recursos escasos que se le han destinado y ponerlos producir para el beneficio de satisfacer las necesidades de la organización, la sociedad y las necesidades propias.

**Colaboración.** Es la forma de servir dentro de un equipo de trabajo, cada miembro de la organización presta un apoyo a otro miembro de la organización, en forma eficiente, para que juntos logren alcanzar los objetivos, tareas y la meta.

**Competencia laboral.** Son aquellas cualidades como habilidad, experiencia y conocimiento propios del trabajador que va hacer uso ante cualquier tarea que se le demande con resultados exitosos.

**Comunicación organizacional.** Es la forma de expresar a todos los miembros de la organización todas las actividades realizadas y por realizar.

**Comportamiento organizacional.** Es el estudio de las relaciones humanas interpersonales entre cada miembro de la organización y las relaciones humanas grupales entre cada equipo laboral.

**Cultura.** Es el resultado del cultivo del espíritu del ser humano en armonía con los valores, que se desarrollan y se expresan en una sociedad organizada.

**Cultura organizacional.** Es la personalidad de la empresa que influye con sus principios éticos y valores organizacionales, relacionados a los conocimientos científicos, la capacitación y especialización.

**Desempeño laboral.** Es la forma como se manifiestan los trabajadores en sus competencias laborales, contribuyendo a alcanzar los objetivos planificados por la organización.

**Desarrollo humano.** Es la gestión del diseño de oportunidades y desafíos, para que el trabajador desarrolle su potencial, en un ambiente de bienestar.

**Disponibilidad al cambio.** Es la disposición con la que se asume la competencia que se relaciona al desempeño laboral, tiene que ver con la capacidad de alcanzar los objetivos.

**Estrategia.** Es pensar en lograr que los objetivos y meta se cumplan, con planes revisados y evaluados para afrontar contingencias, situaciones, procesos, decisiones; buscando resultados acertados.

**Gestión.** Es la decisión, efecto y resultado de dirigir a las personas hacia los objetivos de la organización. Se gestiona, para hacer realizable un proyecto o estrategia.

**Indicador de competencia.** Es el dato o característica descriptiva con el cual se van a medir y comparar en forma objetiva las competencias del trabajador y su potencial de desarrollo.

**Líder.** Es aquella persona comprometida con la misión y visión empresarial y que siempre demuestra predisposición para orientar y guiar a otros miembros de la empresa.

**Liderazgo.** Virtud que nace del alma y sobresale sobre otras virtudes y valores, con el objetivo dirigir por el camino correcto a un grupo de personas organizadas y dispuestas a seguirlo.

**Motivación.** Es el estímulo necesario para producir movimiento o activar la acción en el desempeño laboral, es una guía para mantener el comportamiento y lograr los objetivos.

**Objetivo general.** Es el propósito central planeado y coherente con la misión de la organización.

**Objetivos específicos.** Son las acciones o determinaciones que se efectúan sobre factores específicos cuantificables que se van a seguir para hallar soluciones que nos acerquen al objetivo general.

**Pensamiento estratégico.** Es la cualidad humana de la percepción sobre situaciones o acciones, crean y recrean el momento y aplican estrategias situacionales para el desarrollo continuo de los procesos.

**Predisposición.** Es estar preparado a lo que se viene, adquiriendo conocimientos y habilidades nuevas.

**Procedimiento.** Son todas aquellas actividades agrupadas en una norma para un área de aplicación, ordenadas cronológicamente, que involucra tarea, tiempo y metodología para el personal cuyo fin es la eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas.

**Proceso.** Es el ordenamiento secuencial de las actividades que conforman un procedimiento específico o general que tiene un inicio y un fin.

**Trabajo en equipo.** Es la participación de los trabajadores unidos bajo objetivos comunes, aportando con sus conocimientos y compartiendo sus experiencias. Sus relaciones de trabajo son afectivas, de confianza y se apoyan mutuamente.

**Valor.** Es la atribución que se le da a una persona por sus cualidades y virtudes que influyen positivamente sobre las demás personas.

**Valores organizacionales.** Son los valores de la organización que van a definir la naturaleza e identidad de toda organización y que les permite gestionar con bienestar y motivación.

**Vocación de servicio.** Es la capacidad de actuar escuchando, atendiendo y orientando las interrogantes de los usuarios internos y externos, en un ambiente de cordialidad con profesionalismo y transparencia.

## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, medimos la incidencia de la variable de la gestión de la cultura de valores organizacionales en sus factores: colaboración, predisposición y adaptabilidad; sobre la variables desempeño laboral en los factores: trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad al cambio. Todo este material de investigación, es de utilidad para los gestores del desarrollo del personal, para ayudarlos a cerrar brecha con soluciones que favorezcan y fortalezcan la gestión de la cultura de valores organizacionales.

La gestión de la cultura de valores organizacionales, es clave para los organismos públicos ejecutores, ya que los valores repercuten en el comportamiento, la conducta, el rendimiento y desempeño laboral de sus colaboradores.

La Tesis sugiere los siguientes enfoques:

#### a. Delimitación de la investigación.

- Delimitación espacial. La presente investigación se desarrolló en un Organismo Público Ejecutor.
- Delimitación temporal. El estudio se ejecutó en un periodo de un año del 2017.
- Delimitación Cuantitativa. Elaboración de una Tesis en el año 2018.

**b. Alcances de la investigación.**

La investigación es un alcance para los investigadores alumnos, docentes universitarios y profesionales administradores del desarrollo del personal; a los profesionales gestores del cambio organizacional y para todo aquel investigador interesado en conocer una experiencia relacionada a la gestión de la cultura de valores organizacionales y su incidencia en el desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

**c. Conveniencia de la investigación.**

La investigación es de conveniencia para la comunidad académica universitaria dedicada a la investigación, para los investigadores administradores, gerentes del desarrollo del personal y todo público en general interesado en conocer el tema de la gestión de la cultura de valores organizacionales y su incidencia en el desempeño laboral.

**d. Implicaciones prácticas.**

En cuanto a las implicancias prácticas buscamos determinar si la gestión de la cultura de valores organizacionales incide positivamente en el desempeño laboral.

**e. Valor teórico.**

El valor teórico está compuesta de teorías que aportaron conocimiento y experiencia para la línea de investigación de soluciones empresariales e inteligencia de negocios para la gestión y desarrollo del talento humano.

**f. Utilidad metodológica.**

La utilidad metodológica de la investigación es aplicada, observamos la relación entre las dos variables, el contraste de los problemas y la hipótesis general; así como los conocimientos presentados en el marco teórico, el análisis y conclusiones. Aplicamos el método hipotético deductivo.

**g. Base doctrinaria.**

La Tesis posee base doctrinaria en:

- Viabilidad. La investigación en la casuística propuesta es: viable y factible sobre los colaboradores del Organismo Público Ejecutor y aplicable como modelo a los organismos públicos que deseen gestionar sobre cultura de valores y mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- Consecuencias. Fortalecer los valores organizacionales en los colaboradores del Organismo Público Ejecutor y que sean relevantes para los organismos públicos y para el ámbito académico universitario interesados en el tema de innovar o fortalecer los valores y lograr el beneficio mutuo entre el empleador, los colaboradores y la sociedad.

La presente Tesis es un aporte científico para los organismos públicos ejecutores y para cualquier investigador interesado en el desarrollo del personal mediante el fortaleciendo de la gestión de la cultura de valores organizacionales, reforzando el compromiso mutuo del empleador y los colaboradores con formación y especialización transversal para que desarrollen

su potencial en sus habilidades y rendimiento, así como conseguir que el organismo público ejecutor determine objetivos con indicadores reales y realizables.

### **3.2 Variables**

La tesis aporta dos variables para la investigación:

- **Variable independiente**

Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales:

Indicadores.

- **Variable dependiente**

Desempeño Laboral:

Indicadores.

<b>Comparativo de Variables e Indicadores</b>	
<b>Valores Organizacionales Variable Independiente</b>	<b>Desempeño Laboral Variable Dependiente</b>
<b>Factor Colaboración:</b>	<b>Factor Trabajo en Equipo:</b>
<b>X</b> Indicadores:	<b>Y</b> Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Relaciones afectivas.</li> <li>- Apoyo.</li> <li>- Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Reducción de tiempos.</li> <li>- Equidad.</li> <li>- Asistencia.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>
<b>Factor Predisposición:</b>	<b>Factor Vocación de Servicio:</b>
<b>X</b> Indicadores:	<b>Y</b> Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Satisfacción en el servicio.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Relaciones Humanas.</li> <li>- Identificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de Servicio</li> <li>- Conocimientos</li> <li>- Inteligencia Emocional.</li> <li>- Percepción.</li> <li>- Pensamiento Estratégico.</li> </ul>
<b>Factor Adaptabilidad:</b>	<b>Factor Disponibilidad al Cambio:</b>
<b>X</b> Indicadores:	<b>Y</b> Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje.</li> <li>- Tolerancia.</li> <li>- Creatividad.</li> <li>- Actitud.</li> <li>- Aceptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad y destreza.</li> <li>- Innovación</li> <li>- Participación</li> <li>- Uso eficiente de los recursos.</li> <li>- Capacitación</li> </ul>

### 3.2.1 Operacionalización de las variables

#### Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
<b>Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales</b>	Colaboración	Voluntad Compromiso Relaciones afectivas Apoyo Puntualidad	8, 14, 15, 21, 11, 18, 9
	Predisposición	Flexibilidad Satisfacción en el servicio. Comunicación Relaciones Humanas Identificación	1, 7, 17, 5, 19, 20, 2
	Adaptabilidad	Aprendizaje Tolerancia Creatividad Actitud Aceptación	3, 16, 10, 6, 12, 13, 4

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Trabajo en equipo	Motivación Reducción de tiempos Equidad Asistencia Liderazgo	. 8, 14, 15, 21, 11, 18, 9
	Vocación de servicio	Calidad de servicio Conocimientos. Inteligencia emocional. Percepción. Pensamiento estratégico.	1, 7, 17, 5, 19, 20, 2
	Disponibilida al cambio	Habilidad y Destreza Innovación. Participación Uso eficiente de los recursos asignados. Capacitación	3, 16, 10, 6, 12, 13, 4

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis general.**

La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, incide positivamente sobre el Desempeño Laboral, en un organismo público ejecutor.

#### **3.3.2 Hipótesis específicas.**

- El factor colaboración de la gestión de la cultura de valores organizacionales incide positivamente en el factor trabajo en equipo del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.
- El factor predisposición de la gestión de la cultura de valores organizacionales incide positivamente en el factor vocación de servicio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.
- El factor adaptabilidad de la gestión de la cultura de valores organizacionales incide positivamente en el factor disponibilidad al cambio del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor.

### **3.4 Tipo y Nivel de Investigación**

#### **Tipo de investigación.**

La presente investigación nació de tipo básico, iniciándose con la recopilación de datos, y conocimiento por medio de la encuesta.

Sánchez y Reyes (20015) explicaron que: “la investigación básica conduce a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos específicos.” (p.40).

Con el avance de la investigación pasamos a una segunda fase de tipo aplicada, nace de una base de conocimientos de la recopilación de información hallados por la investigación básica, conocemos el problema general, nos planteamos preguntas específicas y damos respuestas específicas; lo más destacado de este tipo de investigación es que vamos a predecir la incidencia de un comportamiento específico en las variables e hemos determinado.

#### **Nivel de investigación.**

Se aplicó el análisis estadístico de correlación y regresión.

### **3.5 Método y Diseño de la Investigación**

#### **Método de la investigación.**

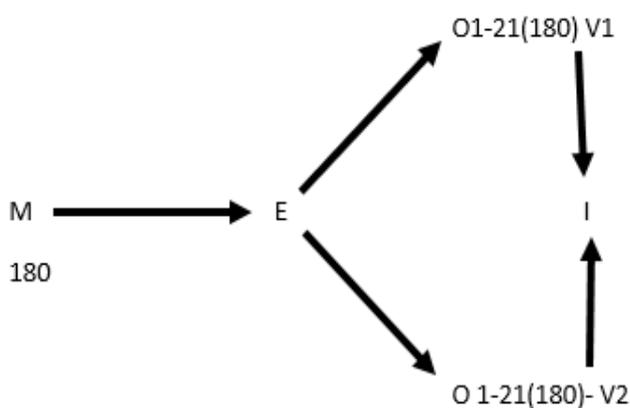
Tiene un enfoque cuantitativo con método hipotético deductivo, partimos de una hipótesis general con la cual explicamos el fenómeno, para luego someterla a pruebas de análisis estadístico para luego llegar a las conclusiones, las que se hallan implícitas dentro del planteamiento específico de las hipótesis; esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de la hipótesis planteada: si la gestión de la cultura de valores aumenta, esto quiere decir que el desempeño laboral aumenta. El razonamiento deductivo tiene validez por consiguiente la conclusión es verdadera.

Bernal (2010) explica que: “método hipotético deductivo es un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (pp. 2-10).

### **Diseño de la investigación.**

La investigación tiene un diseño no experimental, no se manipularon las variables, es cuantificable y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realiza un mismo momento en un tiempo determinado. Hernández, Baptista y Fernández (2010) explicaron que: “la investigación no experimental, es la que se realiza sin manipuleo deliberado de las variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se manifiestan en su estado natural, para posteriormente explicarlos” (p.149)

Diseño de la investigación:



**Donde:**

M= muestra

E = encuesta

O 1-21= Preguntas del 1 al 21

V1 = Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales

V2 = Desempeño Laboral

I = Incidencia

### **3.6 Población y Muestra**

#### **3.6.1 Población.**

La población de nuestra investigación estuvo conformada por los colaboradores del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria: población de = 2,500 colaboradores.

#### **3.6.2 Muestra.**

Muestra de 180 colaboradores. El muestreo es no probabilístico a conveniencia. Hernández (2010), explica que: “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con características de la investigación o de quien hace la muestra.” (p.176).

Esta teoría nos ayudó a seleccionar la muestra de los colaboradores que prestaron su predisposición a colaborar con nuestra investigación.

### **3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **a. Técnicas.**

- Recolección de datos. Encuestas de 21 preguntas por variables.
- Preguntas basadas en las dos variables, los factores y los indicadores.
- Modelo de medición de la encuesta basada en la Escala de Likert
- Toma de la encuesta mismo tiempo, presencial, rápida y eficaz.

#### **b. Instrumentos.**

- Fuentes documentarias de la organización.
- Fuentes bibliográficas.
- Fuentes propias del investigador.
- Escala de Likert
- IBM SPSS software

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Análisis de los resultados

**Cuadro N° 1: Pruebas de Normalidad**

VALORES / DESEMPEÑO	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DATOS VALORES ORGANIZACIONALES	,142	180	,000	,954	180	,000
DESEMPEÑO LABORAL	,163	180	,000	,913	180	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Utilizamos la PRUEBA DE KOLMOGOROV – SMIRNOV por que los datos son mayores de 50 (180).

#### Resultados:

	Sig.	Nivel de error	
Valores Organizacionales	0,0 <	0,05	} Aceptamos H <sub>1</sub>
Desempeño Laboral	0,0 <	0.05	

H<sub>1</sub> = Los datos no tienen distribución normal.

Entonces emplearemos la correlación Spearman.

## Prueba de Hipótesis de Normalidad

### 1. Formulación de hipótesis.

H<sub>0</sub>: La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y Desempeño Laboral tienen una distribución normal.

H<sub>1</sub>: La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y Desempeño Laboral no tienen una distribución normal.

### 2. Regla de decisión.

Sig. > 0,05 aceptamos la H<sub>0</sub>, o sea los datos tienen distribución normal y empleamos correlación de Pearson.

Sig. < 0,05 rechazamos la H<sub>0</sub> y aceptamos la H<sub>1</sub>, o sea los datos no tienen distribución normal y empleamos correlación de Spearman.

### 3. Resultados

Valores Organizacionales → ,000 < 0.05, aceptamos la hipótesis alternativa H<sub>1</sub>.

Desempeño Laboral → ,000 < 0.05, aceptamos la hipótesis alternativa H<sub>1</sub>.

### 4. Conclusión

Por lo tanto, aceptamos H<sub>1</sub>: La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y Desempeño Laboral no tienen una distribución normal y empleamos la correlación Spearman.

**Cuadro N° 2: Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 99.0% para B	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	6,046	2,926		2,066	,040	-1,573	13,664
VALORES ORGANIZACIONALES	,865	,036	,876	24,176	,000	,772	,958

a. Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

$$Y = a + bx$$

Y = Desempeño Laboral

X = Gestión de Cultura de Valores Organizacional

a = 6,046 la constante (producto de la fórmula matemática)

b = 0,865 el coeficiente

### Reemplazamos datos.

Desempeño Laboral = 6,046 + 0,865 Gestión de Cultura de Valores Organizacionales

### Interpretamos:

b = 0,865 cuando la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales aumenta, el Desempeño Laboral aumenta en 0,865 puntos.

## Prueba de Hipótesis General

### Hipótesis General

#### 1. Formulación de hipótesis.

H<sub>0</sub>:  $r = 0$ , no hay incidencia entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

H<sub>1</sub>:  $r \neq 0$ , si hay incidencia entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

#### 2. Regla de decisión.

Sig. > 0,01 aceptamos la H<sub>0</sub>, o sea no hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

Sig. < 0,01 rechazamos la H<sub>0</sub> y aceptamos la H<sub>1</sub>, o sea si hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

#### 3. Resultados

$0.00 < 0.01$ , aceptamos la H<sub>1</sub>.

Desempeño Laboral = 6,046 + 0,865 Gestión de Cultura de Valores Organizacionales

#### 4. Conclusión

b = 0,865 cuando la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales aumenta, el Desempeño Laboral aumenta en 0,865 puntos. La variable independiente incide sobre la variable dependiente.

Cuadro N° 3: Correlaciones

			Colaboración	Predisposición	Adaptabilidad	Valores Organizacionales	Trabajo en Equipo	Vocación de Servicio	Disponibilidad al Cambio	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Colaboración	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000  180	,249**  180	,162*  180	,638**  180	,879**  180	,262**  180	,172*  180	,561**  180
	Predisposición	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,249**  180	1,000  180	,173*  180	,689**  180	,253**  180	,887**  180	,285**  180	,660**  180
	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,162*  180	,173*  180	1,000  180	,669**  180	,111  180	,127  180	,818**  180	,533**  180
	Valores Organizacionales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,638**  180	,689**  180	,669**  180	1,000  180	,554**  180	,604**  180	,640**  180	,862**  180
	Trabajo en Equipo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,879**  180	,253**  180	,111  180	,554**  180	1,000  180	,304**  180	,174*  180	,626**  180
	Vocación de Servicio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,262**  180	,887**  180	,127  180	,604**  180	,304**  180	1,000  180	,288**  180	,731**  180
	Disponibilidad al Cambio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,172*  180	,285**  180	,818**  180	,640**  180	,174*  180	,288**  180	1,000  180	,725**  180
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,561**  180	,660**  180	,533**  180	,862**  180	,626**  180	,731**  180	,725**  180	1,000  180

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

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## Prueba de Hipótesis para Correlación

### Primer Hipótesis Específicas

#### 1. Formulación de hipótesis.

H<sub>0</sub>:  $r = 0$ , no hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

H<sub>1</sub>:  $r \neq 0$ , si hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

#### 2. Regla de decisión.

Sig. > 0,01 aceptamos la H<sub>0</sub>, o sea no hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

Sig. < 0,01 rechazamos la H<sub>0</sub> y aceptamos la H<sub>1</sub>, o sea si hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral.

#### 3. Resultados

0.00 < 0.01, aceptamos la H<sub>1</sub>.

#### 4. Conclusión

La correlación entre la Gestión de los Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral es significativa en nivel de error del 0,01. La correlación de Spearman es positiva, con una relación directa entre ambas variables; rho de Spearman es alto.

**Cuadro N° 4: Anova<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3772,798	1	3772,798	584,471	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1149,002	178	6,455		
	Total	4921,800	179			

a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales

b. Variable dependiente: Desempeño Laboral

,000 < 0,001. Aceptamos la hipótesis alternativa H<sub>1</sub> por lo tanto existe regresión (relación) entre la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral.

## Prueba de Hipótesis para Regresión

### Segunda Hipótesis Específica

#### 1. Formulación de Hipótesis.

H<sub>0</sub>:  $b = 0$ , no existe regresión entre la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral

H<sub>1</sub>:  $b \neq 0$ , si existe regresión entre la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral.

#### 2. Regla de decisión

Sig.  $> 0,01$  aceptamos la H<sub>0</sub>

Sig.  $< 0,01$  aceptamos la H<sub>1</sub>

#### 3. Resultados

$0,0 < 0,01$ , aceptamos la H<sub>1</sub>.

#### 4. Conclusión.

Existe regresión entre la Gestión de los Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral; con un nivel de error de 0,01.

**Cuadro N° 5: Resumen del Modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,876 <sup>a</sup>	,767	,765	2,541

R cuadrado es el coeficiente de determinación, el cual determina el nivel de incidencia existente entre la variable independiente: Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, sobre la variable dependiente: Desempeño Laboral.

a. Variable predictoras: (constante), valores organizacionales convertimos en porcentaje:

$$,767 \times 100 = 76.7\%$$

⇒ La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales son responsables del 76.7% del Desempeño Laboral.

## Prueba de Hipótesis de Incidencia

### Tercer Hipótesis Específica

#### 1. Formulación de Hipótesis.

H<sub>0</sub>:  $b = 0$ , no existe incidencia entre la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral

H<sub>1</sub>:  $b \neq 0$ , sí existe incidencia entre la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral.

#### 2. Regla de decisión

a. Variable predictoras: (constante), valores organizacionales convertimos en porcentaje:

$$,767 \times 100 = 76.7\%$$

#### 3. Conclusión

R cuadrado es el coeficiente de determinación, el cual determina el nivel de incidencia existente entre la variable independiente: Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, sobre la variable dependiente: Desempeño Laboral.

⇒ La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales son responsables del 76.7% del Desempeño Laboral.

## 4.2 Discusión

El resultado de nuestra Tesis: Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral en un Organismo Público Ejecutor, demuestra que la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide positivamente sobre el Desempeño Laboral de los colaboradores del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria, en el periodo del año 2017; se determinó que si existe una incidencia positiva considerable de la gestión de la cultura de valores sobre el desempeño laboral, probando la hipótesis general de nuestra tesis.

Para la prueba de normalidad utilizamos la Prueba de Kolmogorov – Smirnov con una muestra de 180 colaboradores, el resultado de obtuvieron un resultado de 0,000 nos dice que la distribución es no normal Sig. < 0,05 rechazamos la H0 y aceptamos la H1, o sea los datos no tienen distribución normal y empleamos correlación de Spearman. El programa estadístico utilizado es el SPSS v 19. Los resultados se reflejan en el Cuadro N° 01. Los resultados de nuestra prueba de normalidad guardan similitud con la investigación de Mendoza y Gutiérrez (2017), con su investigación: “Relaciones del Compromiso en el Desempeño Laboral del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. Trabajaron sobre una muestra de 194 colaboradores, también aplicaron la Prueba de Normalidad Kolmogorov – Smirnov obtuvieron un resultado de 0,000 con un margen de error menor a 0,005; por lo cual aceptaron la hipótesis alternativa que les indicaba que la variable es de distribución no normal. Para la Prueba Normalidad aplicaron el programa SPSS v 20. Asimismo, guarda similitud con la investigación de Machaca (2014), sobre la Gestión del Personal y Clima Laboral, Caso de la I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca La Gestión de personal influye significativamente sobre el clima organizacional con una Sig. = 0,021 comparado con el nivel de Sig.= 0,05. Aceptaron la hipótesis alterna H1, de distribución no normal. Y con la investigación de Cabezas (2017),

sobre: Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre, Año 2017. Trabajaron sobre una muestra de 52 trabajadores del BCP de Pueblo Libre también aplicaron la Prueba de Normalidad Kolgomorov – Smirnov obtuvieron un resultado de 0,000 de la Prueba de Normalidad con resultado de distribución no normal, por lo que aplicaron Spearman. Esto quiere decir que resultados de los antecedentes de investigación señalados guardan relación con nuestra hipótesis general: La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, incide positivamente sobre el Desempeño Laboral, en un organismo público ejecutor.

Para responder al objetivo general de nuestra Tesis: Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y su Incidencia en el Desempeño Laboral en un Organismo Público Ejecutor y explicar si los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide sobre los factores del desempeño laboral, en un organismo público ejecutor. La significancia obtenida fue de  $\text{Sig.} < 0,01$  rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$ , o sea si hay correlación entre la gestión de la cultura de valores organizacionales y el desempeño laboral. Tenemos que el coeficiente dio un resultado de  $b = 0,865$  explicamos que cuando la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales aumenta, el Desempeño Laboral aumenta en 0,865 puntos. La variable independiente incide sobre la variable dependiente. Los resultados se reflejan en Cuadro N° 2. Guardando similitud con los resultados de la investigación de Mendoza y Gutiérrez (2017). “Su investigación: “Relaciones del Compromiso en el Desempeño Laboral del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. El resultado para su objetivo general sobre el compromiso y sus dimensiones: satisfacción y dedicación, se relacionan a los valores e inciden sobre los empleados públicos. La prueba de hipótesis arrojó el resultado de 0,000. La Prueba de Correlación entre las variables Compromiso y Desempeño laboral, con un error de 0,005, obtuvieron como resultado aceptar la  $H_1$ : Si existe relación entre compromiso y el desempeño

laboral de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Guarda similitud con la investigación de Machaca (2014) que se titula: Gestión del Personal y Clima Laboral, caso del I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca, se plantearon como objetivo general analizar la gestión del desarrollo del personal para que influya positivamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores del I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca. Obtuvieron una significancia de Sig = 0,021 menor al margen de error de 0,05 interpretándose, que la gestión del personal incide sobre el clima laboral.

Para explicar los objetivos específicos de nuestra Tesis, que trata sobre el nivel incidencia entre los factores de estudio, presentamos los resultados de la correlación estadística, comprobamos que al hacer la intersección entre las variables gestión de la cultura de valores organizacionales y desempeño laboral nos da como resultado que el valor es ,862\*\* con dos asteriscos, esto significa que la correlación entre la gestión de los valores organizacionales y el desempeño laboral es significativa en nivel de error del 0,01. Interpretamos el rho de Spearman que es ,862 la correlación es positiva porque tiene signo positivo, la relación entre las dos variables es directa esto significa que si la gestión de los valores organizacionales aumenta el desempeño laboral de los trabajadores aumenta y si los la gestión de los valores organizacionales disminuye, disminuye el desempeño laboral, el Rho de Spearman está cerca a la unidad, es alto. Los resultados se reflejan en el Cuadro N° 3. Existe similitud con la investigación de Mendoza y Gutiérrez (2017). “Su investigación: Relaciones del Compromiso en el Desempeño Laboral del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”, el resultado de su prueba de correlación entre las variables compromiso y desempeño laboral le arrojó Sig =0,000 con un error de 0,05 si existe relación entre ambas variables. Asimismo guarda similitud con la investigación de Cabezas (2017), sobre: Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre, Año 2017. El resultado de sus variables es que poseen una correlación de 0,891 lo cual indica que es una

correlación positiva considerable, las variables demostraron un nivel de significancia (bilateral) menor a 0,05 es decir ( $0,000 < 0,05$ ), rechazaron la  $H_0$  y aceptaron la hipótesis alterna  $H_1$  como verdadera. La cultura organizacional si influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre año 2017.

Los resultados de la prueba de regresión en nuestra Tesis nos dio una significancia  $0,000 < 0,001$ , por lo que aceptamos la hipótesis alternativa  $H_1$  por lo tanto sí existe regresión (relación) entre la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales y el Desempeño Laboral. Los resultados se reflejan en el Cuadro N° 4. Nuestros resultados guardan similitud con la investigación de Guevara (2015), sobre: El Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Puno y su Incidencia en el Desempeño Laboral periodo 2013 – 2014. El resultado de su regresión fue una  $Sig = 0,000$  menor a  $Sig. < = 0,05$  dándoles como resultado que existe incidencia entre las variables en un 14.5% del clima organizacional influye directamente en la variable desempeño laboral; por lo que aceptaron la hipótesis alternativa. Sí existe incidencia de la variable clima labora sobre el desempeño laboral. Y guarda similitud con la investigación de Cabezas (2017), sobre: Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre. El resultado de la ecuación de regresión lineal del desempeño laboral es  $= 0,310$  y  $0,897$  que es igual a la cultura organizacional. Resultado  $= 0,310 + 0,897$ . Esto se interpreta que la prueba del coeficiente  $b$  tenemos que: cuando aumenta la Cultura Organizacional aumenta el Desempeño Laboral en  $0,897$  puntos. Resultado sí existe influencia positiva considerable de la Gestión de la Cultura Organizacional sobre el Desempeño Laboral.

En nuestra Tesis, el resultado de la prueba de regresión fue:  $R$  cuadrado  $= 0,767 \times 100 = 76,7\%$ ., lo que significa que la Gestión de la Cultura de Valores en el Organismo Público

Ejecutor durante el año 2017 incide en un 76,7% sobre el Desempeño Laboral. Los resultados se reflejan en el Cuadro N° 5. Guardando similitud con la investigación de Mendoza y Gutiérrez (2017), en su investigación: “Relaciones del Compromiso en el Desempeño Laboral del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. El resultado de su R Cuadrado = 0,899, lograron probar la relación entre las variables Compromiso y Desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado se relacionan en 89,9% valor alto. Y guarda similitud con la investigación de Machaca (2014), sobre la Gestión del Personal y Clima Laboral, Caso de la I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca el resultado que obtuvieron fue un R Cuadrado de 0,337. Interpretaron que existe un alto grado de relación entre los factores de la variable independiente, representado por las Relaciones Laborales y la Planificación del Personal con la variable dependiente Clima Laboral, representando un 33.7% esto quiere decir que la Gestión del Personal es responsable del 33.7% del Clima Laboral del I.E.S. Pedro Vilcapaza de la ciudad de Juliaca. De igual manera guarda similitud con la investigación de Guevara (2015), sobre: El Clima Laboral de los Trabajadores Administrativos en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Puno y su Incidencia en el Desempeño Laboral periodo 2013-2014. Los resultados de la estadística aplicada que obtuvieron fueron significativos, R cuadrado = 0,145 es decir existe dependencia entre las variables de 14.5%. Y guarda similitud con la investigación de Cabezas (2017), sobre: Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre. El resultado del R cuadrado =79.3% esto significa que la Cultura Organizacional es responsable del 79.3% del Desempeño Laboral de los trabajadores del BCP de Pueblo Libre año 2017.

Concluimos con la discusión, en que si hay similitud de resultados en las investigaciones señaladas y que toda gestión sobre cultura de valores sí incide sobre el desempeño laboral.

## Conclusiones

1. Se determinó que, sí existe una incidencia positiva considerable de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales sobre el Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor. La Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales es responsable de 76,7% del Desempeño Laboral. Asimismo, cuando la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales aumenta en ,865 el Desempeño Laboral aumenta en ,865 puntos.
2. El factor Colaboración de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, tiene un resultado de ,879\*\* sobre el factor Trabajo en Equipo de la variable Desempeño Laboral, en una Empresa Pública. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Se determinó que sí existe una incidencia positiva considerable del factor Colaboración de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, sobre el factor Trabajo en Equipo de la variable Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.
3. El factor predisposición de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, tiene un resultado de ,887\*\* sobre el factor Vocación de Servicio de la variable Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Se determinó que sí existe una incidencia positiva considerable del factor Predisposición de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, sobre el factor Vocación de Servicio de la variable Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.

4. El factor Adaptabilidad de la variable independiente Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, tiene un resultado de ,818\*\* sobre el factor Disponibilidad al Cambio de la variable Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Se determinó que sí existe una incidencia positiva considerable del factor Adaptabilidad de la variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales, sobre el factor Disponibilidad al Cambio de la variable Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.

## Recomendaciones

1. El Organismo Público Ejecutor, deberá evaluar periódicamente el desarrollo de la gestión de la cultura de los valores organizacionales midiendo la incidencia sobre el desempeño laboral. El éxito de la gestión se mide por los resultados obtenidos.
2. El Organismo Público Ejecutor, deberá mantener el fortalecimiento del factor Colaboración de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales para aumentar la medida de la incidencia sobre el factor Trabajo en Equipo del Desempeño Laboral.
3. El Organismo Público Ejecutor, deberá mantener el fortalecimiento del factor Predisposición de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales para aumentar la medida de la incidencia sobre el factor Vocación de Servicio del Desempeño Laboral.
4. El Organismo Público Ejecutor, deberá mantener el fortalecimiento del factor Adaptabilidad de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales para aumentar la medida de la incidencia sobre el factor Disponibilidad al Cambio del Desempeño Laboral.

## Referencias

- Allen, M.; *Comportamiento Organizacional: Cómo Lograr un Cambio Cultural a Través de Gestión por Competencias*; Ed. Granica; Argentina; (2008); p. 123.
- Altaf, A; *El Impacto de la Cultura Organizacional en la Efectividad Organizacional: Implicación del Modelo Cultural de Efectividad Organizacional*; Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias; Vol. 7; 2012; p.12.
- Andrade, H.; *Cambio o Fuera, dirigir en el siglo XXI*; Ed. Palibrio; Perú; 2011; p.414
- Arciniega, L y Zazueta, H.; *Desarrollo de los Valores en el Trabajo*; 1ra. Ed. Trillas; México; 2013; p.192.
- Ayala, F. *Diccionario Bilingüe de Términos de Recursos Humanos y Administración*”; Ed. LIMUSA SA; México D.F.; 2008; pp. 42-43.
- Bernal, C. *Metodología de la Investigación*, Ed. Pearson Educación; 2010; pp. 2-10.
- Cabezas, V.; *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Banco de Crédito de Pueblo Libre*. Universidad César Vallejo Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración, Lima, Perú; 2,017.

Cantillo, J.; *Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño*; Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas SINCELELJO; Cali, Colombia; 2013.

Contreras, A.; *El Límite es el Infinito: Relaciones entre Integración y Comunicación*; CIESPAL; Ecuador; 2015; p.25

Covey, S.; *El Liderazgo Centrado en Principios*; Ed. Paidós; España; 2013; p.165.

Cuesta, A. y Valencia, M.; *Indicadores de Gestión Humana y del Conocimiento en la Empresa*; 1era. Ed.; Colombia; 2014; p. 139.

Chiavenato, I.; *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*; McGraw-Hill; México; 2017; p. 125.

Chiavenato, I.; *Administración de Recursos Humanos*; 9na. Edición Ed. MacGraw-Hill; México; 2011; p.p. 15-97

Galvez, E y Perez D; *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia* Cuaderno de Administración. Bogotá (Colombia), 2011; pp. 125-145.

Fernández, A; *Rodéate de los Mejores*; LID Editorial Empresarial; Madrid; 2013; p.153.

García, S. y Dolan, S. *Dirección por Valores*; Ed. Mac Graw Hill; Madrid; 2003; p.p. 45-107.

Goleman, D.; *El Cerebro y la Inteligencia Emocional*; Ed. B; Barcelona; 2012; p.p. 10-27-65.

Guevara, E.; *El Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno y su Incidencia en el Desempeño Laboral periodo 2013 – 2014*. Universidad Nacional del Altiplano Facultad de Ciencias Contables y Administrativas Escuela Profesional de Administración en Puno; Puno, Perú; 2015.

Hernández, R; Fernández C. y Baptista, P.: *Metodología de la Investigación*; 5ta. Edición, Ed. McGraw Hill; 2010; p.10.

Huamanchumo, H. y Rodriguez, J.; *Metodología de la Investigación de las Organizaciones*; Ed. Summit; Perú; 2015; p 23-27.

Keniche, O.; *La Mente del Estratega*; 2da. Ed. McGraw-Hill; Barcelona; 2005; p.216.

Landa, J.; *Flexibilidad Interna e Innovación en la Empresa*; Dykinson; Madrid; 2014; p.p.23-30.

León, C.; *Evaluación del Desempeño del Sector Público: Mecanismos para Rendir Cuentas y Prestar Servicios Públicos con Parámetros de Calidad a los Administrados*, Universidad La Coruña; España; 2016; p.p. 156.

Machaca, R.; *Gestión de Recursos Humanos y Clima Laboral, Caso de la I.E.S. Pedro Vilcapaza de Juliaca; Puno* Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa Facultad de Ciencias de la Educación; Puno, Perú; 2,014.

Martínez, M. y Salvador, M.; *Aprender a Trabajar en Equipo*; Paidós Ibérica; España; 2011; p.124

Martínez, M.; *La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores*; Ed. Díaz de Santos; Madrid; 2013; p.110.

Martínez, M.; *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. *Cuaderno de Administración*; Bogotá; 2010; pp.163-190.

Marsollier, R. y Expósito, D.; Trabajo de Investigación: *Los Valores y el Compromiso Laboral en el Empleo*; publicado en la Revista *Empresa y Humanismo* de Argentina; Universidad ESAN; Lima; 2017.

Mendoza, J.; Hernández, M. y Salazar, B; *La Cultura Organizacional en las PYMES*; México; 2012; p.p. 35-273-292.

Mendoza, B.; y Gutiérrez, M.; *Relaciones del Engagement en el Desempeño Laboral del Personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*; Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios de la Facultad de Ecoturismo; Madre de Dios, Perú; 2017.

Navarro, F.; *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*; 2da. Ed.; ESIC Editorial; Madrid; 2012; p.p.107-430.

Palacios, L.; *Dirección Estratégica*; Ed. ECOE; Colombia; 2018; p. 29.

Patlán, J.; *Calidad de Vida en el Trabajo*; Ed. Manual Moderno; México; 2016; p.29

Payne, W; *Un Estudio de la Emoción: Desarrollo de la Inteligencia Emocional*; Dissertation Abstracts International; USA; 1983, 1986; p. 20-33.

Quinn, R. y Cameron, K; *Diagnósticar y Cambiar la Cultura Organizacional: Base en el Marco de Valores en Competencia*; Addison Wesley Reading; 4ta. Ed.; México; 2012, pp. 122-140.

Ritter, M.; *Cultura Organizacional*, 1ra. Edición, Argentina, La Crujia; 2008; p.p. 54.

Rousseau, D. *Creencias normativas en las organizaciones de recaudación de fondos: vincular la cultura con el desempeño organizacional y las respuestas individuales*; Group & Organization Management; 1990; pp. 448 460.

Sabino, C.; *El Proceso de Investigación*; Epísteme; Guatemala; 2014; p. 65.

Sánchez, H.y Reyes, C.; *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*; Ed. 4ta, Visión Universitaria. Perú; 2005; p.40.

Sandoval, C.; *Crear Valor con las Personas*; Random House; Chile; p.27.

Saracho, J.; *Un Modelo General de Gestión de Competencias: Modelos y Metodologías para la Identificación y Construcción de Competencias*; Chile; 2005; p.165.

Schein, E.; *Cultura Organizacional y Liderazgo*; 5ta. Ed.; Jossey-Bass; Mexico; 2012; p.61.

Senge, P.; *La Danza del Cambio*; Grupo Editorial Norma; Colombia; 2000; p.18.

Sierra, C.; *La Capacidad Comunicacional*; Ed. EAE; España; 2012; p. 96.

Soyer, A., Kabak, O. y Asan, U.; *Un Enfoque para Valorar, Evaluar y Aplicar la Cultura*.  
Revista Internacional de Razonamiento Aproximado; Vol. 44; p. 183.

Tinoco, O., Quispe, C. y Beltrán, V.; *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la  
Facultad de Ingeniería Industrial en el Marco de la Acreditación Universitaria*;  
Universidad Mayor de San Marcos (UNMS) de Lima, Perú; 2,014.

Tylor, E.; *Cultura Primitiva: Investiga el Desarrollo de la Mitología, la Filosofía, la Religión  
el Arte y la Costumbre*; Londres, 1871. Vol. 1; p.p. 23-62.

Vásquez, F.; *La Nueva Normalidad Exige a las Empresa Replantearse el Modelo de Trabajo y  
de los Espacios*; ATREVIA; Peruinforma; Conversatorio 19 Smart Workplace Design  
Lima; 01 jun.; 2018.

Yarce, J.; *El Poder de los Valores en las Organizaciones*; Ruz; México; 2006; p.87.



### Apéndice N° 2: Recursos Laborales

<b>Q</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Parcial</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo Labor ( días)</b>
1	Asesor	1500.00	1500.00	1500.00	30
2	Jurados	750.00	1500.00	1500.00	15
30	Encuestadores	20.00	600.00	600.00	1
1	Corrector de Tesis	600.00	600.00	600.00	5
<b>Financiamiento requerido</b>			<b>4200.00</b>	<b>4200.00</b>	

**Apéndice N° 3: Recursos Materiales**

Utiles de Escritorio	S/ 300.00
Material Bibliográfico	S/ 1200.00
Impresión del Material de la Tesis	S/ 200.00
Empaste del Libro de Tesis con Letras en Pan de Oro	S/. 100.00
Grabado y Disco con Serigrafía del Material de Tesis	S/. 50.00
Movilidad	S/ 900.00
Tramites Sustentación de Tesis Maestría	S/ 2000.00
Otros Imprevistos	S/ 2500.00
<b>Financiamiento requerido</b>	<b>S/ 7,250.00</b>

**Apéndice N° 4: Cuadro Resumen**

Financiamiento Recursos Humanos	S/ 4200.00
Financiamiento Recursos Materiales	S/ 7250.00
<b>Financiamiento General Requerido</b>	<b>S/ 11450.00</b>

## **Anexo N° 1: Estrategia de Formación y Especialización Transversal**

La estrategia de la formación y especialización transversal a los colaboradores, les ofrece flexibilidad y facilidades a los grupos ocupacionales para que adquieran conocimiento: en valores organizacionales, ética profesional y cultura tributaria; que les facilite el desarrollo sus habilidades propias y en equipo de trabajo, en forma libre puedan tener iniciativa propia para cerrar brechas que impiden el desarrollo de sus labores y su propio desarrollo profesional. Es una propuesta de motivación, que se surge de la necesidad de proporcionar conocimientos actualizados a los colaboradores para el desarrollo de su potencial logrando un cuadro de colaboradores altamente competitivos dispuestos a asumir nuevos retos.

Para el gestor del desarrollo del personal es una oportunidad para el diseño de la estrategia para la formación y especialización transversal, los temas de valores organizacionales, ética profesional y cultura tributaria, significan fortalecer la gestión de la cultura organizacional, consiste en: el diseño, elaboración y práctica de la enseñanza y aprendizaje en la formación y especialización de los colaboradores. Este cambio importante en la formación es prioritario ante las amenazas de factores externos que debilitan la cultura organizacional de los organismos públicos haciéndolos vulnerables. La formación y especialización transversal fortalece el trabajo en equipo, se fortalece la productividad, porque los colaboradores van a saber cubrir las brechas del ausentismo temporal.

Invertir en el crecimiento profesional de los colaboradores es una forma de motivarlos y hacerlos más competitivos, abrirles las puertas a nuevas oportunidades de crecimiento laboral. Los colaboradores para una buena asimilación de los conocimientos deberán contar con un

ambiente de trabajo motivador, con mayor responsabilidad y recompensar sus logros en equipo, a mayor valor cultural mayor bienestar, mayor rendimiento y mejor servicio.

Esto conlleva a reinventar y revalorar la gestión del desarrollo del personal con una gestión de la cultura de valores organizacionales fortalecida. La evaluación anual servirá para comparar resultados del antes y del después, que permita medir el grado de fortalecimiento de la gestión de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

El Curso de Formación y Especialización en Ética Profesional y Cultura Organizacional, debe ser dirigido por: el gestor del desarrollo del personal conjuntamente con el gestor de los cuadros de capacitación. Los lineamientos de los silabus deben ser revisados y aprobados por especialista en axiología y sicólogos. Deberá programarse e iniciar en el mes de abril de cada año y dirigido a todo el personal; lo recomendable es iniciarse después del verano, donde se encuentran presentes la gran mayoría del personal. Después de las vacaciones el personal se encuentra recargado de energía positiva. Para reforzar este curso es necesario cerrarlo con el manejo de un coaching especialista en motivación y fortalecimiento ético profesional.

## **Anexo N° 2: Estrategia de Fortalecimiento de la Misión y Visión**

Aporte de una nueva misión organizacional con identidad peruana como:

Servir al Estado Peruano, administrando los tributos con ética, en forma eficiente y transparente, induciendo el crecimiento de la base tributaria que beneficie e impulse el desarrollo de la cultura tributaria con la cultura de valores, contribuyendo con el desarrollo macroeconómico, con responsabilidad y seguridad del marco legal, la legitimidad de la obligación tributaria y un comercio exterior e internacional legítimo y competitivo con el resto de países del mundo.

El aporte de una nueva visión organizacional con integridad y valores como:

Ser reconocidos por las economías del mundo, como el Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria de Perú más responsable, justa y con valores éticos, que brinda un servicio de calidad a los usuarios internos y externos.

### **Anexo N° 3: Estrategia de Fortalecimiento de los Principios Éticos**

La propuesta de fortalecer la gestión de la cultura de valores organizacionales con Principios Éticos, para una formación especializada:

1. **Colaboración.** Es la forma de servir dentro de un equipo de trabajo, cada miembro del organismo público ejecutor presta un apoyo a otro miembro de la organización, en forma eficiente, como una pieza fundamental del equipo que unidos y en armonía a la capacidad de conocimientos y habilidades para que juntos logren alcanzar los objetivos, tareas y la meta.
2. **Crecimiento Profesional.** El personal demuestra su crecimiento profesional y lo pone al servicio del organismo público ejecutor.
3. **Disponibilidad al cambio.** Es la competencia que se relaciona al desempeño laboral, tiene que ver con la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos por la organización, sujetos a principios éticos y servicios de calidad en todos sus resultados.

#### **Anexo N° 4: Estrategia de Evaluación de Competencias Conductuales y Funcionales**

La estrategia de evaluación de todos los colaboradores, mediante la medición de las competencias conductuales basado en los valores organizacionales propuestos en los factores: colaboración, predisposición y adaptabilidad; relacionándolo a la medición de las competencias funcionales basado en el desempeño laboral sobre los factores: trabajo en equipo, vocación de servicio y disponibilidad al cambio; estrategia que sirvió para conocer cuánto contribuye el colaborador a lograr el cumplimiento de los objetivos del organismo público ejecutor y para conocer el potencial del colaborador. La evaluación al personal, está en relación a la medición de la competencia conductual y funcional, consiste en una evaluación diseñada con objetividad, pensando en el ser humano como fuente de energía de conocimientos, experiencia y creatividad que alimente la personalidad de toda empresa pública; esta evaluación está sujeta a los siguientes criterios:

- Tres factores de valor conductuales: colaboración, predisposición y adaptabilidad.
- Tres factores de competencias funcionales de medición: trabajo en equipo, vocación de servicio, disponibilidad al cambio.
- Características de los indicadores con una medición del uno a cinco.
- El diseño de los criterios por factores y sus mediciones para asignarles un valor.
- Segmentación de trabajadores en dos grupos ocupacionales: especialista y apoyo.

Los factores sirven para conocer la relación entre la organización y sus colaboradores; los resultados se dan en forma individual y en equipo. Los factores de competencias conductuales y funcionales son de aplicación transversal a todos los trabajadores de la

organización, se buscó medir el comportamiento y el nivel de desempeño de los colaboradores, aplicando criterios claros y objetivos reales.

### **Objetivo**

Establecer los criterios que regulan la evaluación de las competencias conductuales y laborales de los colaboradores del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria, año 2017, que permita conocer la efectividad de la gestión de la cultura de los valores, sobre el desempeño laboral; identificando las fortalezas de las personas y las oportunidades de mejora y desarrollo humano, en concordancia con los objetivos del organismo público ejecutor.

### **Finalidad**

- Evaluar la gestión del desarrollo del personal en los resultado de las competencias conductuales: Colaboración, Predisposición, Adaptabilidad y competencias funcionales: Trabajo en Equipo, Vocación de Servicio, Disponibilidad al Cambio.
- Identificar las brechas evidenciadas en los criterios medición de cada valor del desempeño, sobre los resultados esperados.
- Fortalecer la gestión de la cultura de valores organizacionales, para la mejora continua del trabajador en lo individual y en su relación de trabajo en equipo

### **Alcance**

La evaluación es transversal hacia todos los colaboradores, que tengan una relación laboral sujeta a los Decretos Legislativos N° 276 y 728.

### **Segmentación de los Trabajadores**

- Segmento I Jefe Directo: Corresponde a los trabajadores que ejercen función de Jefe Directo de los evaluados. (Supervisores, Jefes de División o Jefes de Áreas).
- Segmento II Especialistas: Comprende a los trabajadores del Grupo Ocupacional de Especialistas.
- Segmento III Apoyo: Comprende a los trabajadores del Grupo Ocupacional de Apoyo.

### **Método de Evaluación**

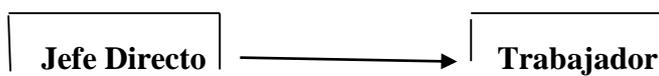
#### **Evaluación 90°:**

Evaluación efectuada al colaborador por el Jefe Directo.

- Nivel esperado se asigna un valor entre el 1 al 5.
- Grupos Ocupacionales: GOE y GOA

**Puntaje Final del Nivel de Avance de las Competencias Segmentos II y III.** Es el promedio simple de cada criterio calificado dentro de un grado de evaluación del 1 al 5; al resultado a cada criterio se le asigna un valor %. El promedio simple de los valores % arroja un ajuste de competencia por factor, el promedio simples de los ajustes de competencia por factor dará la calificación final por competencia: conductual y laboral.

**Evaluación 90°**

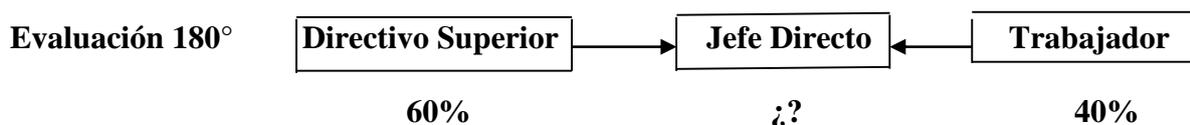


### Evaluación 180°: Segmento I

Evaluación efectuada r el Directivo Superior y el colaborador.

- Nivel esperado se asigna un valor entre el 1 al 5.
- Para los Jefes Directos.

**Puntaje Final del Nivel de Avance de las Competencias Segmento I:** Es el promedio de la evaluación del Directivo Superior luego se le aplica el promedio ponderado de 60%; se aplica el promedio de todas las evaluaciones del personal evaluado luego se le aplica el promedio ponderado de 40%., la suma de los dos promedios ponderados dará la calificación del Jefe Directo.



### Evaluaciones

Las evaluaciones se realizan por segmentos, sujetos a los mismos criterios.

Segmento	Tipo de evaluación
Segmento I	Evaluación 180°
Segmento II	Evaluación 90°
Segmento III	Evaluación 90°

## Factores de Evaluación

Las evaluaciones se desarrollan bajo los factores de las competencias conductuales y laborales, identificándose el nivel de desarrollo esperado.

Segmentación	Competencias Conductuales		
	Colaboración	Predisposición	Adaptabilidad
Segmento I	4	4	4
Segmento II	3	3	3
Segmento III	3	3	3

Segmentación	Competencias Funcionales		
	Trabajo en Equipo	Vocación de Servicio	Disponibilidad al Cambio
Segmento I	4	4	4
Segmento II	3	3	3
Segmento III	3	3	3

### **Etapas de Evaluación**

- Es la etapa donde el evaluador valora el nivel de cumplimiento de las competencias dentro de un cronograma.
- El colaborador es evaluado por su jefe directo.
- El colaborador desplazado deberá tener tres meses de antigüedad en el área al momento de ser evaluado. De tener menos de tres meses le corresponde ser evaluado por el jefe directo anterior a la fecha de su desplazamiento.
- Los jefes evaluadores que cesan o dejan en el cargo o se desvinculan de la organización, siempre que la fecha de cese se encuentre dentro del cronograma de la evaluación deberán consignar en su Entrega de Cargo la Evaluación del Personal a su cargo. Del mismo modo procederán los jefes que vayan a salir de vacaciones o licencias.

### **Retroalimentación**

- Es la etapa donde el evaluador se reúne con cada trabajador evaluado para entregarle los resultados de su evaluación. Las observaciones o ajustes a la evaluación son plasmadas en el rubro observaciones y deberá ser sustentado por el evaluador.
- El evaluador debe realizar la reunión de retroalimentación dentro del plazo de diez días hábiles a la publicación de resultados de la evaluación.
- Pasado este tiempo sin que se convoque a la reunión, el colaborador podrá solicitar dentro de los tres días hábiles siguientes la reunión de retroalimentación al jefe del jefe directo. De no producirse la reunión el trabajador lo comunicará por escrito a la Gerencia de Gestión del Talento.

- Si el trabajador se encuentra de vacaciones, licencias u otros, y estas fechas coincidan con la reunión de retroalimentación, ésta se realizará en la fecha que se reincorpore el personal a su puesto de trabajo.

### **Solicitudes de Revisión**

- De no estar conforme el colaborador con los resultados de sus evaluaciones, dentro del plazo de cinco días hábiles, posterior a la fecha de reunión de retroalimentación, podrá presentar a su evaluador un pedido de revisión de las evaluaciones.
- Dentro de los quince días hábiles, de recepción de la solicitud de revisión, el jefe evaluador para resolver consolidando documentación que sustente el resultado en un Acta de Revisión y entregando el resultado al colaborador suscribiendo el acta.
- El Acta de revisión firmada por el colaborador es remitida a la Gerencia de Gestión del Talento dentro del plazo de cinco días hábiles a la fecha del Acta firmado por el trabajador.

### **Metodología de la Evaluación**

Es el nivel de avance del colaborador, comparado con el nivel de desarrollo esperado.

La calificación es por criterios y se le asigna un valor porcentual, sujeto a la siguiente escala:

### Escala de Medición

5 = 5.9 = 99, 5.8 = 98, 5.7 = 97, 5.6 = 96, 5.5 = 95, 5.4 = 94, 5.3 = 93,  
5.2 = 92, 5.1 = 91, 5 = 90

4 = 4.9 = 89, 4.8 = 88, 4.7 = 87, 4.6 = 86, 4.5 = 85, 4.4 = 84, 4.3 = 83,  
4.2 = 82, 4.1 = 81, 5 = 80

3 = 3.9 = 79, 3.8 = 78, 3.7 = 77, 3.6 = 76, 3.5 = 75, 3.4 = 74, 3.3 = 73,  
3.2 = 72, 3.1 = 71, 3 = 70

2 = 2.9 = 69, 2.8 = 68, 2.7 = 67, 2.6 = 66, 2.5 = 65, 2.4 = 64, 2.3 = 63,  
2.2 = 62, 2.1 = 61, 2 = 60

1 = 1.9 = 59, 1.8 = 58, 1.7 = 57, 1.6 = 56, 1.5 = 55, 1.4 = 54, 1.3 = 53,  
1.2 = 52, 1.1 = 51, 1 = 50

Niveles exigidos				
Excelente	Alto	Promedio	Bajo	Retroalimentación
A	B	C	D	E
99 - 90	89 - 80%	79 - 70%	69 - 60%	59 - 50
5	4	3	2	1

Nota	Nivel de avance en cada criterio	Valor porcentual %
<b>A</b>	Excelente por encima del nivel exigido.	99 - 90
<b>B</b>	Alto por encima del nivel deseado.	89 - 80
<b>C</b>	Promedio se encuentra en el nivel deseado.	79 - 70
<b>D</b>	Bajo pasa al programa de inducción planes de mejora.	69 - 60
<b>E</b>	Retroalimentación incorporación a planes de mejora.	59 - 50

Las brechas existentes en el nivel de avance tipo **D** y **E** serán incorporadas en los planes de mejora en la cultura organizacional.

Se busca retroalimentar al colaborador fortaleciendo la cultura y los valores organizacionales, con capacitación, relaciones afectivas, motivación, creatividad; para mejorar y fortalecer la cultura organizacional, el desempeño laboral y el bienestar de los colaboradores.

### **Grado de Avance de Competencia**

El grado de avance está dado por el promedio de los valores porcentuales asignados a cada uno de los criterios de la competencia por variables:

- Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales
- Desempeño Laboral

El resultado de las evaluaciones es para conocer si existen brechas que impiden el rendimiento laboral, esto permite al organismo público ejecutor, planificar en formación especializada en forma transversal sobre cultura organizacional, fortaleciendo la relación entre el organismo público ejecutor y sus colaboradores.

**Criterios: Variable Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales**

<b>Factores</b>	<b>Criterios</b>	<b>CR</b>
Colaboración	Voluntad Compromiso Relaciones afectivas Apoyo Puntualidad	CR 1 CR 2 CR 3 CR 4 CR 5
Predisposición	Flexibilidad Satisfacción en el servicio Comunicación Relaciones Humanas Identificación	CR 1 CR 2 CR 3 CR 4 CR 5
Adaptabilidad	Aprendizaje Tolerancia Creatividad Actitud Aceptación	CR 1 CR 2 CR 3 CR 4 CR 5

### Criterios: Variable Desempeño Laboral

FACTORES	CRITERIOS	CR
Trabajo en equipo	Motivación Reducción de tiempos Equidad Asistencia Liderazgo	CR 1 CR 2 CR 3 CR 4 CR 5
Vocación de servicio	Calidad de servicio Conocimientos. Inteligencia emocional. Percepción. Pensamiento estratégico.	CR 1 CR 2 CR 3 CR 4 CR 5
Disponibilidad al Cambio	Habilidad y Destreza Innovación. Participación Uso eficiente de los recursos asignados. Capacitación	CR 1 CR 2 CR 3 CR 4 CR 5

**Ejemplo:**

Evaluación 90°



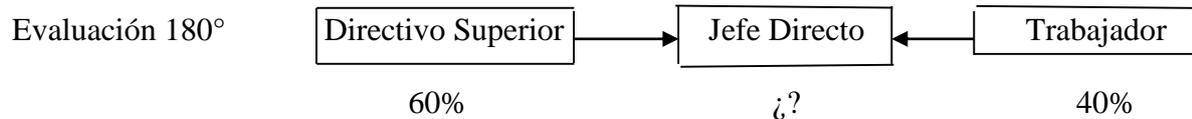
Nivel de avance = 3 en cada competencia.

Competencia Conductual – C1	Criterio	Promedio por Criterio Valor %	Promedio %
Colaboración	CR 1	4.8	88
	CR 2	4.4	84
	CR 3	3.8	78
	CR 4	3.8	78
	CR 5	4.2	82
			<b>82</b>
Predisposición	CR 1	4.8	88
	CR 2	3.6	76
	CR 3	3.8	78
	CR 4	4.4	84
	CR 5	3.8	78
			<b>80</b>
Adaptabilidad	CR 1	4.4	84
	CR 2	3.8	78
	CR 3	3.8	78
	CR 4	4.4	84
	CR 5	4.0	80
			<b>80</b>
<b>Calificación del Trabajador C1</b>			<b>80</b>

Nivel de avance = 3 en cada competencia.

Competencia Laboral – C2	Criterio	Promedio por Criterio Valor %	Promedio %
Trabajo en Equipo	CR 1	4.0	80
	CR 2	4.2	82
	CR 3	3.0	70
	CR 4	3.8	78
	CR 5	3.2	72
			<b>76</b>
Vocación de Servicio	CR 1	4.2	82
	CR 2	3.8	78
	CR 3	3.2	72
	CR 4	4.4	84
	CR 5	2.4	64
			<b>76</b>
Disponibilidad al Cambio	CR 1	4.6	86
	CR 2	3.8	78
	CR 3	3.2	72
	CR 4	3.8	78
	CR 5	4.2	82
			<b>79</b>
<b>Calificación del Trabajador C2</b>			<b>77</b>
<b>Calificación de Trabajador <math>C1+C2/2= 80.00 + 77.00 =</math></b>			<b>78</b>
<b>Calificación Final del Trabajador</b>			<b>C</b>

La calificación del trabajador está dentro del nivel deseado.

**EJEMPLO:**

Nivel de avance = 4 en cada competencia.

Competencia Conductual – C1	Criterio	Promedio por Criterio Valor %	Promedio %
Colaboración	CR 1	4.8	84
	CR 2	5.0	90
	CR 3	3.8	78
	CR 4	3.8	78
	CR 5	4.2	82
			<b>82</b>
Predisposición	CR 1	4.8	84
	CR 2	3.6	76
	CR 3	3.8	78
	CR 4	4.4	84
	CR 5	3.8	78
			<b>80</b>
Adaptabilidad	CR 1	3.2	72
	CR 2	3.4	74
	CR 3	3.2	72
	CR 4	3.2	72
	CR 5	3.0	70
			<b>72</b>
<b>Calificación del Jefe Directo C1</b>			<b>78</b>

Nivel de avance = 4 en cada competencia.

Competencia Laboral – C2	Criterio	Promedio por Criterio Valor %	Promedio %
Trabajo en Equipo	CR 1	4.0	80
	CR 2	4.2	82
	CR 3	3.0	70
	CR 4	3.8	78
	CR 5	3.2	72
			<b>76</b>
Vocación de Servicio	CR 1	4.2	82
	CR 2	4.8	88
	CR 3	3.2	72
	CR 4	4.4	84
	CR 5	3.4	74
			<b>80</b>
Disponibilidad al Cambio	CR 1	2.6	66
	CR 2	3.8	78
	CR 3	3.2	72
	CR 4	3.8	78
	CR 5	2.2	62
			<b>71</b>
<b>Calificación del Jefe Directo C2</b>			<b>75</b>
<b>Calificación del Jefe Directo <math>C1+C2 / 2 = 78.00 + 75.00 / 2 =</math></b>			<b>76</b>
<b>Calificación 190° del Jefe Directo <math>C1 + C2 \Rightarrow 76 + 78 = 45 + 31 =</math> 60% 40%</b>			<b>76</b>
<b>Calificación Final del Jefe Directo</b>			<b>C</b>

La calificación de Jefe Directo está por debajo del nivel 4 nivel deseado, pero dentro del nivel 3 promedio.

**Anexo N° 5: Matriz Tripartita de Datos**

<b>Universo</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Todos los colaboradores del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria = 10,000 colaboradores.	Los trabajadores del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria Total = 2,500 Colaboradores.	Muestra = 180 colaboradores, del Organismo Público Ejecutor de la Recaudación Tributaria

**Anexo N° 6: Modelo Escala de Likert**

<b>Escalas</b>	<b>Valores</b>
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Ocasionalmente
1	Nunca

Los cuestionarios en sus 21 preguntas sobre gestión de la cultura de valores organizacionales y 21 preguntas sobre desempeño laboral, son creación propia, revisada y aprobada su validez.

Anexo N° 7.

**Anexo N° 7: Validez del Cuestionario**

El cuestionario es de origen y creación de los investigadores, en su confección se consideraron la misión, visión y los objetivos del organismo público ejecutor.

El cuestionario fue validado por juicio de los siguientes expertos:

<b>Grado Académico</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Resultados</b>
Doctor	Oyarce Yuzzelli, Aarón	Aplicable
Doctor	Escudero Vilchez, Fernando	Aplicable
Doctor	Villanueva Chávez, Francisco	Aplicable

## Formato para validación de instrumentos de investigación. Variable: VALORES ORGANIZACIONALES

CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad en la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	no	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder al cuestionario							X		
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable							X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir							X		
<b>VALIDEZ (marque con X)</b>									
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable, atendiendo a las observaciones					
Validador por: <i>Avon Ojeda Tzeli</i> Dr. <i>Avon Ojeda Tzeli</i>							DNI: 10274055. Fecha: 24-8-16.		
Correo electrónico: <i>avon@univalle.edu.co</i>							Firma <i>Avon Ojeda Tzeli</i>		

Gracias

Tesisista: Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa

DNI: 06717519

## Formato para validación de instrumentos de investigación. Variable: DESEMPEÑO LABORAL

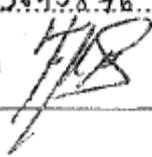
CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad en la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	no	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder al cuestionario							X		
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable							X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir							X		
<b>VALIDEZ (marque con X)</b>									
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable, atendiendo a las observaciones					
Validador por: <i>Araceli Ojeda Torres</i>							DNI: 10.27.4055.. Fecha: 24.8.16.		
Correo electrónico: <i>araceli@matmorales.com</i>							Firma: <i>Araceli Ojeda Torres</i>		

Gracias

Tesista: Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa

DNI: 06717519

## Formato para validación de instrumentos de investigación. Variable: VALORES ORGANIZACIONALES

CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad en la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	no	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder al cuestionario							X		
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable							X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir							X		
<b>VALIDEZ (marque con X)</b>									
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable, atendiendo a las observaciones					
Validador por: <i>Fernando Bailio Escudero</i>							DNI <i>25695876</i>		Fecha: <i>27/09/2018</i>
Correo electrónico: <i>fescudero@ulacamericas.edu.pe</i>							Firma		

Gracias

Tesisista: Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa

DNI: 06717519

## Formato para validación de instrumentos de investigación. Variable: DESEMPEÑO LABORAL

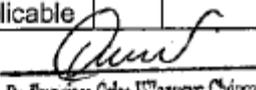
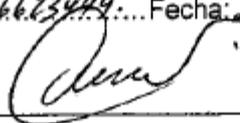
CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad en la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	no	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder al cuestionario							X		
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable							X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir							X		
<b>VALIDEZ: (marque con X)</b>									
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable, atendiendo a las observaciones					
Validador por: <i>Fernando Emilio Escudero Vicedo</i>							DNI: <i>03695876</i> ... Fecha: <i>27/09/2018</i>		
Correo electrónico: <i>fescudero@ulusamenius.edu.pe</i>							Firma 		

Gracias

Tesisista: Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa

DNI: 06717519

## Formato para validación de instrumentos de investigación. Variable: VALORES ORGANIZACIONALES

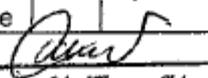
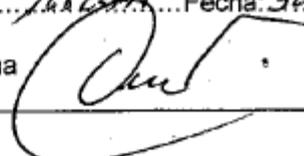
CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad en la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	no	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder al cuestionario							X		
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable							X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir							X		
<b>VALIDEZ (marque con X)</b>									
Aplicable		X	No aplicable		Aplicable, atendiendo a las observaciones				
Validador por: 					DNI: 1.66.23449... Fecha: 30-07-2018				
Correo electrónico: Dr. Francisco Celso Villanueva Chioez fc.villanueva.810@hotmail.com					Firma 				

Gracias

Tesis: Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa

DNI: 06717519

## Formato para validación de instrumentos de investigación. Variable: DESEMPEÑO LABORAL

CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad en la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	no	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		
21	X		X		X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder al cuestionario							X		
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable							X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir							X		
<b>VALIDEZ (marque con X)</b>									
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable, atendiendo a las observaciones					
Validador por: 					DNI... 16622448 ... Fecha: 30-02-2018				
Correo electrónico: fc.villanueva.810@hotmail.com					Firma 				

Gracias

Tesis: Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa

DNI: 06717519

### Instrumento N° 1: Diseño de las Preguntas

Nro.	Cultura de Valores Organizacionales
	<b>Colaboración</b>
1.	Siente satisfacción en su ambiente laboral.
2.	Se siente usted una persona colaboradora.
3.	Le agrada participar con su servicio en la organización.
4.	Se siente comprometido en dar un buen servicio en la organización.
5.	Son buenas las relaciones afectivas con sus compañeros de trabajo.
6.	Presta usted apoyo a sus compañeros de trabajo.
7.	Mide su asistencia y puntualidad.
	<b>Predisposición</b>
8.	Se identifica con los valores de su organización laboral.
9.	Tiene predisposición para el servicio al público.
10.	Satisface las necesidades de los usuarios internos y externos.
11.	Valora la eficacia de su comunicación con el usuario.
12.	Valora la eficacia de su comunicación con sus compañeros de labor.
13.	Sus relaciones interpersonales con sus compañeros son respetuosas.
14.	Se identifica usted con su organización.
	<b>Adaptabilidad</b>
15.	Le agrada aprender nuevos conocimientos y técnicas.
16.	Es tolerante con las funciones que se le asignan.
17.	Es creativo en su trabajo.
18.	Es flexible en el manejo de los procesos.
19.	Se adapta con facilidad a los cambios.
20.	Acepta los cambios de las políticas que emana la organización.
21.	Es una persona con actitud positiva.

Nro.	Desempeño Laboral
<b>Trabajo en equipo</b>	
1.	Se siente motivado para el desempeño de sus funciones.
2.	Le agrada trabajar en equipo.
3.	Se siente usted satisfecho con los resultados de su trabajo.
4.	Reduce sus tiempos en los procesos en forma eficaz.
5.	El trabajo se asigna con equidad a cada miembro del equipo.
6.	Trabaja en armonía con los integrantes de su equipo.
7.	El líder de su equipo de trabajo es aceptado por todo el grupo.
<b>Vocación de servicio</b>	
8.	Tiene vocación de servicio.
9.	Brinda calidad en el servicio.
10.	Sus conocimientos se relacionan a sus funciones.
11.	Practica la inteligencia emocional.
12.	Es una persona perceptiva.
13.	Práctica el pensamiento estratégico.
14.	Se considera una persona con habilidades y destreza.
<b>Disponibilidad al cambio</b>	
15.	Le gusta innovar en los procesos.
16.	Se adapta con facilidad al cambio.
17.	Usa en forma eficiente los recursos materiales.
18.	Recibe capacitación cuando lo solicita.
19.	Se siente realizado en su desarrollo laboral.
20.	Se han cumplido sus expectativas

## Instrumento N° 2: Encuesta

	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas veces	4 Frecuentemente	5 Siempre	
<p>Instrucciones: Se quiere conocer el grado de la cultura de valores organizacionales y cómo influyen en su desempeño laboral. Conteste usted con sinceridad lo que realmente siente. Los datos recopilados son para fines de investigación universitaria. El rango de valor es de menos a mayor donde 1 es mínimo y 5 es máximo.</p>						
<b>CULTURA DE VALORES ORGANIZACIONALES</b>						
Nro.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Se identifica con los valores de su organización laboral.					
2	Se identifica usted con su organización.					
3.	Le agrada aprender nuevos conocimientos y técnicas.					
4	Es una persona con actitud positiva.					
5	Valora la eficacia de su comunicación con el usuario.					
6	Es flexible en el manejo de los procesos.					
7	Tiene predisposición para el servicio al público.					
8	Siente satisfacción en su ambiente laboral.					
9	Mide su asistencia y puntualidad.					
10	Es creativo en su trabajo.					
11	Son buenas las relaciones afectivas con sus compañeros de trabajo.					
12	Se adapta con facilidad a los cambios.					
13	Acepta los cambios de las políticas que emana la organización.					
14	Se siente usted una persona colaboradora.					
15	Le agrada participar con su servicio en la organización.					
16	Es tolerante con las funciones que se le asignan.					
17	Satisface las necesidades de los usuarios internos y externos.					
18	Presta usted apoyo a sus compañeros de trabajo.					
19	Valora la eficacia de su comunicación con sus compañeros de labor.					
20	Sus relaciones interpersonales con sus compañeros son respetuosas.					
21	Se siente comprometido en dar un buen servicio en la organización.					

DESEMPEÑO LABORAL						
Nro.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Tiene vocación de servicio.					
2	Se considera una persona con habilidades y destreza.					
3.	Le gusta innovar en los procesos					
4	Tiene disponibilidad al cambio.					
5	Practica la inteligencia emocional					
6	Recibe capacitación cuando lo solicita					
7	Brinda calidad en el servicio					
8	Se siente motivado para el desempeño de sus funciones					
9	El líder de su equipo de trabajo es aceptado por todo el grupo					
10	Usa en forma eficiente los recursos materiales					
11	El trabajo se asigna con equidad a cada miembro del equipo					
12	Se siente realizado en su desarrollo laboral.					
13	Se han cumplido sus expectativas de desarrollo humano					
14	Le agrada trabajar en equipo.					
15	Se siente usted satisfecho con los resultados de su trabajo					
16	Se adapta con facilidad al cambio					
17	Sus conocimientos se relacionan a sus funciones					
18	Trabaja en armonía con los integrantes de su equipo					
19	Es una persona perceptiva					
20	Practica el pensamiento estratégico					
21	Reduce sus tiempos en los procesos en forma eficaz					

### Instrumento N° 3 Data de la Encuesta

#### Recolección de Datos de Encuestas Variable 1

N°	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	D 1	D 2	D 3	V 1 TOTAL
1	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	32	29	29	90
2	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	30	27	28	85
3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	2	25	26	29	80
4	5	3	4	4	2	3	3	2	5	3	5	3	4	5	3	4	4	5	2	5	3	28	24	25	77
5	4	4	4	3	2	3	4	3	5	3	5	3	3	5	3	4	3	4	5	5	3	28	27	23	78
6	5	4	3	3	1	3	2	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	27	25	22	74
7	5	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	24	26	29	79
8	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	26	26	26	78
9	3	2	3	3	5	2	5	5	5	3	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	2	30	29	23	82
10	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	2	5	3	3	5	4	3	3	2	5	27	26	26	79
11	4	2	3	4	3	4	5	2	5	3	3	2	3	2	4	4	3	4	2	4	3	23	23	23	69
12	3	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	28	23	29	80
13	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	25	27	30	82
14	4	2	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	28	24	29	81
15	3	2	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	27	24	26	77
16	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	2	3	4	5	5	3	4	3	4	4	4	28	28	25	81
17	4	3	3	4	3	2	5	3	5	2	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	28	28	23	79
18	5	2	5	5	3	4	4	3	5	5	2	2	3	3	5	4	3	5	4	4	5	28	25	28	81
19	4	4	3	5	3	2	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	3	25	29	30	84
20	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	31	30	31	92
21	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	28	29	29	86

22	4	2	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	26	28	30	84
23	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	3	27	29	29	85
24	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	26	27	29	82
25	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	28	28	25	81
26	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4	3	28	31	27	86
27	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	28	31	28	87
28	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	28	27	28	83
29	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	2	5	4	5	3	4	5	5	4	30	29	26	85
30	5	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	2	5	4	3	5	4	5	4	3	4	29	27	30	86
31	4	4	2	5	2	3	3	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	4	29	26	29	84
32	3	4	5	4	3	2	3	3	2	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	24	25	28	77
33	3	3	4	5	3	5	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	20	23	28	71
34	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	2	3	2	3	5	5	3	4	3	4	5	26	24	28	78
35	2	2	5	3	4	5	3	2	3	5	5	5	2	2	3	5	5	3	4	3	3	21	23	30	74
36	5	4	4	4	2	5	4	3	4	2	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	28	29	28	85
37	4	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	24	27	31	82
38	5	5	3	3	3	4	3	3	5	4	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4	28	29	27	84
39	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	27	25	25	77
40	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	28	32	29	89
41	4	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	5	5	5	4	3	2	3	3	3	4	23	20	27	70
42	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	29	25	27	81
43	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	29	22	27	78
44	5	4	3	5	5	4	5	4	3	1	4	5	5	4	4	5	2	4	5	4	4	27	30	28	85
45	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	4	5	33	26	30	89
46	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4	27	28	26	81
47	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	3	30	26	30	86
48	5	4	4	3	4	3	4	5	2	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	28	28	25	81
49	5	3	5	5	2	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	30	29	32	91
50	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	29	26	28	83
51	5	4	5	5	2	5	2	3	5	5	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	29	27	31	87

52	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	29	30	32	91
53	4	4	3	3	3	2	3	4	5	5	4	3	5	4	3	5	5	3	3	4	3	26	26	26	78
54	3	4	3	4	2	2	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	2	2	5	4	25	25	29	79
55	5	4	3	4	2	4	3	2	4	4	5	2	4	4	4	2	3	4	5	5	3	26	27	23	76
56	4	5	3	4	1	2	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	28	25	22	75
57	5	4	3	4	2	5	4	2	4	5	2	2	3	4	4	5	3	4	4	5	4	24	27	27	78
58	3	4	4	4	4	5	3	2	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	26	26	28	80
59	5	3	1	5	3	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	27	27	23	77
60	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	26	28	27	81
61	5	5	5	4	2	3	4	5	5	4	3	5	4	4	2	4	5	4	2	5	5	28	28	29	85
62	3	3	3	5	3	4	4	5	5	5	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3	5	30	24	25	79
63	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	2	2	3	4	4	5	5	3	5	4	5	26	30	28	84
64	5	4	5	5	5	4	5	2	3	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	26	32	33	91
65	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	5	3	5	3	4	5	4	5	29	25	29	83
66	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	3	2	4	26	27	25	78
67	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	29	28	30	87
68	3	2	4	4	4	5	5	2	2	4	4	3	3	5	5	5	4	2	5	4	5	25	27	28	80
69	5	4	5	5	2	4	3	3	2	3	5	5	5	4	3	2	4	5	5	5	4	26	28	29	83
70	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	2	5	4	5	28	31	28	87
71	2	3	5	5	4	5	5	2	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	3	5	4	27	26	31	84
72	5	5	3	3	2	4	5	5	2	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	26	31	25	82
73	5	5	4	3	2	4	4	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	24	29	30	83
74	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	2	27	30	27	84
75	4	5	3	2	3	4	5	2	2	4	4	2	4	4	4	5	3	5	5	4	5	26	29	24	79
76	4	5	4	3	4	2	4	5	2	4	5	4	3	3	5	4	5	2	3	5	5	27	30	24	81
77	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	5	4	5	27	26	24	77
78	4	4	3	3	3	4	3	1	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	26	26	29	81
79	4	4	4	5	2	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	3	3	3	5	28	25	31	84
80	4	5	5	3	3	3	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	5	3	5	3	4	26	30	28	84
81	4	5	2	2	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	30	30	28	88

82	5	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	5	5	28	30	25	83
83	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	3	5	4	4	5	3	27	32	30	89
84	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	32	28	32	92
85	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	5	29	28	29	86
86	3	4	4	3	3	5	2	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4	2	4	4	4	24	24	26	74
87	5	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	28	26	27	81
88	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	5	5	28	29	27	84
89	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	30	27	27	84
90	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	27	28	30	85
91	5	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	28	31	31	90
92	4	4	3	3	5	4	3	1	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	4	3	5	25	28	28	81
93	4	3	4	5	2	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	29	25	30	84
94	4	5	4	3	3	4	5	3	3	3	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	26	29	27	82
95	4	5	4	5	3	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	2	27	29	31	87
96	4	4	3	4	4	4	4	2	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	24	28	29	81
97	4	2	3	4	3	3	3	3	5	4	2	4	4	3	4	2	1	4	3	3	4	25	19	24	68
98	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	5	4	2	25	25	26	76
99	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	27	31	29	87
100	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	30	30	27	87
101	4	5	4	3	3	3	5	2	3	3	5	4	4	5	3	2	1	3	4	3	4	25	25	23	73
102	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	29	30	30	89
103	5	4	4	4	5	5	4	3	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	3	26	31	27	84
104	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	5	3	3	3	4	26	25	30	81
105	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	28	30	28	86
106	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	31	30	27	88
107	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	28	29	26	83
108	3	5	5	4	3	3	4	4	2	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	26	27	28	81
109	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	29	30	28	87
110	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	28	29	27	84
111	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	28	30	29	87

112	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	5	29	25	28	82
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	33	35	33	101
114	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	25	26	24	75
115	4	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	2	27	29	27	83
116	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	3	4	5	4	27	28	25	80
117	3	2	3	3	3	4	5	5	2	3	3	4	3	1	5	4	5	4	4	4	2	22	26	24	72
118	4	3	2	3	4	2	4	5	5	2	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	2	26	28	19	73
119	4	5	4	3	4	3	4	2	3	3	5	4	4	5	3	2	1	3	5	5	4	25	28	23	76
120	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	28	27	28	83
121	4	5	3	5	4	5	3	3	3	4	3	3	2	4	5	4	4	5	4	5	4	27	29	26	82
122	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	4	25	29	23	77
123	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	27	28	26	81
124	5	4	3	2	2	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	3	5	4	4	5	2	24	29	21	74
125	4	4	3	5	2	4	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	23	23	24	70
126	4	4	4	4	4	3	5	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	26	30	26	82
127	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	2	25	26	25	76
128	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	28	30	28	86
129	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	5	4	3	5	4	27	30	30	87
130	4	5	4	3	3	3	4	2	3	3	5	4	4	5	3	2	3	5	4	3	5	28	26	23	77
131	4	5	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	32	31	24	87
132	4	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	3	2	5	5	4	4	5	5	4	5	31	28	26	85
133	5	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	5	2	23	29	23	75
134	4	5	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	25	28	26	79
135	5	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2	5	4	3	4	4	5	4	2	27	29	22	78
136	2	5	4	3	3	3	5	2	3	3	5	4	4	5	3	2	1	3	4	3	4	25	23	23	71
137	4	5	2	4	4	4	2	3	4	5	4	3	5	4	5	5	3	2	4	5	5	27	27	28	82
138	5	5	4	2	4	5	4	5	4	3	5	3	5	5	4	3	2	5	4	5	5	33	29	25	87
139	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	29	28	25	82
140	4	4	3	3	3	4	3	4	1	4	5	4	5	4	5	5	1	3	4	3	4	26	22	28	76
141	3	3	4	5	2	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	29	25	29	83

142	4	4	4	4	2	5	4	3	4	2	4	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	26	27	23	76
143	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	26	25	22	73
144	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	28	26	27	81
145	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4	5	31	26	25	82
146	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	30	30	26	86
147	4	3	2	5	2	3	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	31	22	26	79
148	2	4	5	4	3	2	3	3	2	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	28	26	25	79
149	4	3	4	5	4	5	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	5	2	4	3	2	18	27	28	73
150	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	2	2	2	3	3	5	3	4	3	4	4	23	24	27	74
151	4	4	5	3	4	5	3	2	3	4	5	4	2	2	5	4	3	3	4	4	5	25	26	27	78
152	4	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	5	28	25	28	81
153	5	4	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	30	32	30	92
154	4	4	3	3	4	4	3	4	1	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	28	28	28	84
155	4	5	4	5	2	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	26	28	31	85
156	4	5	4	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	2	5	4	4	5	5	31	31	23	85
157	5	5	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	3	4	4	5	28	27	19	74
158	3	4	4	2	4	5	4	5	3	3	5	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	31	28	25	84
159	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	28	30	31	89
160	4	3	1	1	4	5	4	2	4	4	4	5	5	2	2	4	2	4	5	5	4	22	27	25	74
161	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	2	5	4	4	26	30	27	83
162	3	5	4	3	3	5	5	3	4	3	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	25	28	28	81
163	5	4	4	4	2	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	5	5	27	27	27	81
164	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	29	26	28	83
165	5	5	4	3	3	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	2	3	3	5	5	5	29	31	24	84
166	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	2	4	2	4	4	5	4	3	4	4	5	25	27	27	79
167	5	4	4	3	5	3	5	2	3	3	5	4	4	5	3	2	1	3	4	5	4	25	29	23	77
168	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	29	32	30	91
169	4	4	3	5	1	5	3	3	3	4	3	3	2	4	2	4	4	5	5	4	5	25	25	26	76
170	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	31	32	30	93
171	4	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	4	3	29	25	26	80

172	3	3	3	3	3	5	4	3	4	5	3	5	2	5	4	5	4	4	3	3	4	27	23	28	78
173	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	3	5	4	5	29	25	29	83
174	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	3	2	4	5	3	3	4	3	4	3	27	26	22	75
175	5	4	4	3	3	3	4	5	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	4	5	27	25	22	74
176	4	5	4	3	3	3	5	5	3	3	5	4	4	5	3	2	1	3	4	3	4	28	25	23	76
177	4	5	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	5	4	5	2	3	2	4	5	5	27	27	22	76
178	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	27	29	31	87
179	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	28	28	31	87
180	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	3	4	4	5	29	29	23	81

### Recolección de datos de Encuestas Variable 2

N°	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	D 1	D 2	D 3	V 2 TOTAL
1	4	4	5	3	3	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	30	27	28	85
2	5	5	4	3	2	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	29	28	26	83
3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	5	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	23	25	27	75
4	4	4	3	4	2	5	4	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	26	23	24	73
5	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	5	27	26	21	74
6	5	4	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	5	24	25	20	69
7	4	4	4	3	4	5	3	3	2	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	22	25	28	75
8	3	5	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	5	26	24	24	74
9	4	5	2	3	4	4	4	5	3	4	3	2	3	5	3	3	3	5	3	3	5	29	28	21	78
10	5	5	3	3	2	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	26	25	24	75
11	3	5	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	22	22	21	65
12	4	3	4	4	2	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	26	22	27	75
13	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	24	26	29	79
14	3	3	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	5	3	2	2	2	4	3	3	4	26	23	28	77
15	3	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	5	26	24	24	74
16	5	4	4	3	2	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	26	26	23	75
17	3	5	2	2	3	5	4	4	3	2	3	2	5	4	4	3	3	4	4	3	5	27	26	21	74
18	5	4	3	3	2	5	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	5	27	24	26	77
19	4	5	4	3	4	5	4	3	3	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	24	28	29	81
20	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	2	4	28	29	28	85
21	3	4	4	3	3	5	4	5	2	5	4	3	4	2	5	4	4	5	5	3	4	27	27	28	82
22	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	25	26	29	80
23	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	26	27	27	80
24	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	25	24	26	75
25	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	27	27	25	79

26	3	5	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	27	28	26	81
27	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	5	4	5	3	3	4	5	5	3	27	30	27	84
28	4	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3	27	26	28	81
29	4	5	4	2	2	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	29	27	25	81
30	4	5	5	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	28	27	29	84
31	3	3	5	2	3	2	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	5	5	28	25	27	80
32	3	4	3	5	2	2	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	2	3	3	3	23	21	25	69
33	3	2	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	5	2	3	3	4	3	3	4	2	18	22	25	65
34	3	2	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	25	24	24	73
35	3	2	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	26	22	27	75
36	4	2	5	4	3	4	4	3	4	2	5	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	27	26	25	78
37	3	4	4	4	3	4	3	3	2	5	4	4	3	4	3	5	2	4	3	3	3	23	23	29	75
38	3	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	5	5	3	26	28	27	81
39	4	2	4	3	3	2	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	25	24	23	72
40	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	27	30	26	83
41	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	2	4	22	20	25	67
42	3	2	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	5	2	5	3	27	23	26	76
43	4	2	3	4	3	3	4	4	5	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	2	4	25	20	26	71
44	4	2	5	4	4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	25	28	26	79
45	4	2	3	4	2	5	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	2	5	4	31	22	29	82
46	5	5	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	5	4	2	3	4	4	3	4	4	23	27	24	74
47	3	5	5	3	2	5	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	27	24	27	78
48	3	4	4	3	2	5	4	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3	27	27	24	78
49	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	28	27	30	85
50	3	5	4	2	2	5	4	5	2	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	4	27	24	27	78
51	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	29	26	30	85
52	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	2	3	3	5	3	4	5	29	28	31	88
53	3	5	3	5	2	2	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	5	3	24	24	25	73
54	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	2	2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	22	23	28	73
55	5	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	3	3	2	4	4	25	25	21	71

56	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	1	3	4	5	3	4	3	3	3	4	27	24	19	70
57	4	3	3	3	2	2	5	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	23	25	24	72
58	5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	5	24	25	26	75
59	5	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	25	24	21	70
60	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	24	27	26	77
61	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	2	3	5	3	5	5	4	4	4	3	5	27	27	27	81
62	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	2	4	5	5	4	2	3	3	3	5	29	22	23	74
63	5	4	5	4	4	3	3	5	2	3	2	4	5	4	5	3	3	4	3	4	3	25	27	27	79
64	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	23	29	33	85
65	3	2	1	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	3	25	23	27	75
66	4	2	3	5	3	4	4	2	4	2	4	3	2	3	3	3	4	3	5	3	3	22	24	22	68
67	3	3	4	5	3	3	4	5	3	2	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	27	26	28	81
68	3	2	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	24	25	27	76
69	5	2	4	4	4	5	5	3	3	4	3	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	24	28	25	77
70	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	26	28	26	80
71	3	2	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	2	25	25	29	79
72	5	4	4	4	5	3	4	2	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	28	30	27	85
73	5	4	3	4	2	3	3	4	2	5	2	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	23	24	28	75
74	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	2	3	2	4	4	3	4	4	2	5	26	27	26	79
75	5	5	4	2	2	5	4	5	2	3	2	2	3	3	4	4	5	5	5	2	3	24	28	23	75
76	4	5	5	3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	25	27	27	79
77	4	5	4	4	3	2	3	3	4	2	2	2	4	4	4	3	4	2	3	5	4	23	25	21	69
78	3	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	23	24	28	75
79	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	24	24	24	72
80	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	2	5	3	4	3	4	3	4	4	3	25	28	27	80
81	5	4	3	2	3	3	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	3	2	5	4	4	27	27	25	79
82	5	5	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	26	29	23	78
83	4	5	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	24	27	27	78
84	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	28	27	28	83
85	5	5	2	3	3	4	3	1	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	27	26	26	79

86	4	5	5	2	3	4	4	4	4	2	3	5	4	3	3	3	4	3	2	2	3	23	23	25	71
87	4	4	2	3	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	27	25	26	78
88	3	5	4	4	4	4	3	4	3	2	5	2	5	3	2	4	2	5	3	5	5	27	28	25	80
89	4	2	5	2	3	4	4	5	5	5	3	4	3	5	2	3	3	5	4	4	4	29	26	26	81
90	4	2	3	5	3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	26	24	27	77
91	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	3	4	25	27	30	82
92	5	2	3	5	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	23	26	27	76
93	4	2	4	2	2	5	4	5	3	3	4	5	3	4	2	4	3	4	3	2	5	27	21	26	74
94	4	3	1	5	5	3	3	4	2	4	3	2	5	4	4	4	2	4	3	3	3	24	25	24	73
95	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	5	2	3	25	28	30	83
96	4	5	5	2	3	5	4	3	2	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	23	27	25	75
97	4	1	2	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	2	5	24	18	20	62
98	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	24	24	23	71
99	5	5	5	5	4	4	3	5	3	4	5	2	5	3	3	3	4	4	4	4	3	26	29	28	83
100	3	4	3	2	3	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	2	5	4	4	27	26	25	78
101	5	5	2	3	3	4	3	1	5	4	5	4	2	4	4	3	4	2	3	2	3	24	23	22	69
102	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	27	28	27	82
103	4	4	2	2	3	4	5	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	20	25	24	69
104	4	3	4	3	2	4	3	3	4	5	4	2	5	3	2	5	2	3	5	4	4	23	24	28	75
105	4	3	1	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	27	28	26	81
106	4	4	4	2	2	5	4	3	5	5	2	4	2	3	3	4	5	5	5	3	5	26	27	26	79
107	4	5	5	3	3	5	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5	25	28	25	78
108	5	2	5	4	4	5	4	2	2	1	4	2	2	4	4	4	3	4	4	2	5	25	25	23	73
109	3	4	4	5	5	3	3	2	2	3	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	4	27	27	27	81
110	4	4	3	2	4	3	4	4	2	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	26	28	26	80
111	4	5	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	26	26	26	78
112	4	4	3	2	3	5	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	5	27	24	27	78
113	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	31	30	32	93
114	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	23	22	23	68
115	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	26	26	24	76

116	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	25	26	25	76
117	3	2	5	4	4	5	3	2	2	3	4	2	3	4	3	5	2	4	4	4	3	22	24	27	73
118	4	4	4	4	5	3	2	2	2	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	25	27	27	79
119	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	24	27	21	72
120	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	3	3	5	3	4	3	3	26	25	27	78
121	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	26	27	25	78
122	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	24	28	24	76
123	5	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	27	26	25	78
124	4	3	2	3	3	2	4	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	22	27	20	69
125	3	2	3	4	4	5	3	2	2	2	4	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	19	21	23	63
126	4	4	4	4	5	3	4	2	2	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	25	29	27	81
127	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	5	25	24	23	72
128	4	4	5	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	25	27	27	79
129	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	2	3	3	5	3	3	4	25	28	29	82
130	4	4	3	2	2	5	4	3	4	3	4	4	2	3	5	2	3	3	3	4	5	27	24	21	72
131	4	5	4	2	4	3	5	4	3	3	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	29	30	23	82
132	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	5	3	3	4	3	3	3	5	27	25	23	75
133	5	2	4	4	5	4	5	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	4	3	22	27	21	70
134	4	5	5	3	3	5	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	24	27	25	76
135	4	5	4	4	3	2	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	4	3	5	5	25	28	20	73
136	3	4	4	2	3	2	3	2	4	5	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	24	23	22	69
137	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	26	26	26	78
138	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	31	28	31	90
139	5	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4	4	28	26	22	76
140	3	3	2	4	4	4	2	3	4	4	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	5	24	21	23	68
141	4	3	4	2	3	5	4	5	2	3	4	2	3	4	3	4	5	4	2	2	4	26	22	23	71
142	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	25	27	26	78
143	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	5	5	25	23	21	69
144	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	24	25	24	73
145	5	4	5	5	4	4	2	5	4	2	5	2	3	5	4	3	4	4	3	3	2	29	25	24	78

146	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	28	28	25	81
147	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	30	21	24	75
148	4	5	5	2	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	26	25	24	75
149	4	4	2	3	3	4	5	3	3	5	3	4	4	3	1	4	4	2	4	4	2	17	26	26	69
150	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	5	2	3	3	5	4	22	23	26	71
151	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	24	25	25	74
152	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	27	24	26	77
153	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	29	29	28	86
154	4	5	5	2	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	27	27	26	80
155	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	5	4	5	25	27	29	81
156	3	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	28	26	21	75
157	3	4	3	2	3	2	3	3	4	2	4	2	3	5	5	4	4	3	5	4	4	28	25	18	71
158	5	5	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	29	26	24	79
159	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	27	29	29	85
160	3	3	2	5	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	22	24	21	67
161	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	5	5	4	24	29	25	78
162	5	2	4	4	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	23	27	27	77
163	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	5	3	3	3	4	3	26	26	26	78
164	3	2	5	3	4	5	5	4	4	5	4	2	3	3	4	4	2	4	4	3	3	26	25	27	78
165	5	4	4	4	5	3	4	2	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	27	30	27	84
166	5	4	5	3	2	3	3	5	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	24	25	25	74
167	4	5	5	5	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	2	5	3	4	4	24	27	21	72
168	5	5	4	5	2	5	4	4	4	3	4	2	5	3	3	5	5	5	5	5	4	27	31	29	87
169	3	4	3	5	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	5	2	4	4	3	3	23	23	25	71
170	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	29	30	28	87
171	3	2	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	28	26	25	79
172	3	2	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	26	22	27	75
173	4	2	5	4	3	4	4	3	4	2	5	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	27	23	27	77
174	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	3	2	2	4	4	4	5	25	25	21	71
175	4	2	4	3	4	2	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	5	26	24	21	71

176	2	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	26	23	22	71
177	5	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	2	5	3	2	3	5	3	4	26	26	21	73
178	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	26	27	29	82
179	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	27	27	29	83
180	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	28	28	22	78

## VARIABLE CULTURA DE VALORES ORGANIZACIONALES – V1

DIMENSION 1: 8, 14, 15, 21, 11, 18, 9

DIMENSION 2: 1, 7, 17, 5, 19, 20, 2

DIMENSIÓN 3: 3, 16, 10, 6, 12, 13, 4

## VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL – V2

DIMENSION 1: 8, 14, 15, 21, 11, 18, 9

DIMENSION 2: 1, 7, 17, 5, 19, 20, 2

DIMENSIÓN 3: 3, 16, 10, 6, 12, 13, 4

**Instrumento N° 4: Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía.</li> <li>- Trabajo en Equipo.</li> <li>- Vocación de Servicio.</li> <li>- Disponibilidad al Cambio.</li> <li>- Personal con Experiencia.</li> <li>- Presupuesto para Financiar Planes y Proyectos.</li> <li>- Infraestructura, Innovación y Tecnología.</li> <li>- Procesos con Sistemas Integrados..</li> <li>- Plan Estratégico y Plan Operativo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los frecuentes Cambios en las Políticas de Personal.</li> <li>- Desplazamiento del Personal.</li> <li>- Rotación del Personal.</li> <li>- Exceso de Cargos de Confianza.</li> <li>- La no existencia de una Línea de Carrera Laboral.</li> <li>- Falta Capacitación en Especialización Tributario y Aduanero.</li> <li>- Ausentismo del Personal.</li> <li>- Clima Laboral tenso.</li> <li>- Falta de Inducción en Valores al Personal Nuevo</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración del Personal.</li> <li>- Fortalecimiento de los Principios éticos de la Organización.</li> <li>- Fortalecer los Valores Organizacionales.</li> <li>- Desarrollar el Talento Humano.</li> <li>- Hacer <i>coaching</i>.</li> <li>- Desempeño Laboral.</li> <li>- Reclutamiento de Personal Nuevo.</li> <li>- Capacitar en Especialización Tributaria y Aduanera a todo el personal.</li> <li>- Desarrollar procesos más cortos, que faciliten la Operatividad de los Usuarios Internos y Externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corrupción.</li> <li>- Tráfico de Influencias.</li> <li>- Cambios en las Leyes Laborales.</li> <li>- Medidas de Austeridad.</li> <li>- Deserción del Personal.</li> <li>- Indiferencia al Cambio.</li> <li>- Demandas Sindicales.</li> <li>- Disminución del Cumplimiento Tributario.</li> <li>- Cambios de Funcionarios de la Alta Dirección.</li> </ul>

**Instrumento N° 5: Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Integración del Personal</li> <li>Fortalecimiento de los Principios éticos de la Organización.</li> <li>Fortalecer los Valores Organizacionales</li> <li>Desarrollar el Talento Humano</li> <li>Hacer <i>coaching</i></li> <li>Desempeño Laboral</li> <li>Reclutamiento de Personal Nuevo</li> <li>Capacitar en Especialización Tributaria y Aduanera a todo el personal.</li> <li>Desarrollar procesos más cortos, que faciliten la Operatividad de los Usuarios Internos y Externos.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Corrupción</li> <li>Tráfico de Influencias</li> <li>Cambios en las Leyes Laborales</li> <li>Medidas de Austeridad</li> <li>Deserción del Personal</li> <li>Indiferencia al Cambio</li> <li>Culturas personales.</li> <li>Disminución del Cumplimiento Tributario</li> <li>Cambios de Funcionarios de la Alta Dirección.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Vocación de Servicio</li> <li>Disponibilidad al Cambio</li> <li>Personal con Experiencia</li> <li>Presupuesto para Financiar Planes y Proyectos</li> <li>Infraestructura, Innovación y Tecnología.</li> <li>Procesos con Sistemas Integrados</li> <li>Plan Estratégico y Plan Operativo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO (Estrategia Maximizar las Fortalezas - Maximizando las Oportunidades)</b>                  (F1, F6, F9: O2, O3, O4, O6, O7) Siendo una organización que opera con autonomía, puede utilizar su Presupuesto en Mejoras de los Procesos y del desempeño laboral. Así como reclutar Personal.</p> <p>(F2, F3: O1, O5, O6) El Factor Trabajo en Equipo es un medio para integrar al personal, e inducirlo un colaborador eficaz y tener predisposición al servicio público.</p> <p>(F4: O8, O9) Crecer en conocimientos para desempeñarse con eficacia y oportunidad en sus funciones o nuevas funciones, conocer nuevos procesos, nuevos ambientes laborales como desarrollo del aprendizaje.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA (Estrategia para Maximizar las Fortalezas – Minimizando las Amenazas)</b>                  (F1, F6, F9:A1, A2...A9), La Autonomía, el Presupuesto para Financiar los Planes y Programas de Desarrollo Organizacional, Los Planes Estratégicos y Operativos están al servicio de la lucha contra actos de corrupción y delictivos, así como para fortalecer las políticas de ética y valores organizacionales.</p> <p>(F4, F5:A4, A8, A9) El personal que muestra disponibilidad al cambio, la innovación, el aprendizaje son los trabajadores del año ejemplo de desarrollo del talento y crecimiento personal. La experiencia en el trabajador es el soporte de los cambios en la Alta Dirección y las jefaturas, la dinámica de los procesos continúa, evitando que el cumplimiento tributario se haga lento o se detenga.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los frecuentes Cambios en las Políticas de Personal</li> <li>Desplazamiento del Personal</li> <li>Rotación del personal</li> <li>Exceso de Cargos de Confianza.</li> <li>La no existencia de una Línea de Carrera Laboral</li> <li>Falta Capacitación en Especialización Tributario y Aduanero</li> <li>Ausentismo del Personal.</li> <li>Clima Laboral tenso.</li> <li>Falta de Inducción en Valores al Personal Nuevo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA DO (Estrategia para Minimizar las Debilidades y Maximizando las Oportunidades)</b>                  (D1, D5: O2, O3, O4) Fortalecer la cultura organizacional y las políticas y programas de desarrollo del talento.                  (D2, D5:O8) Mantener un excelente ambiente laboral permitiendo, que los empleados aporten con sus ideas formulando estrategias que permita el ingreso a nuevos sectores del mercado financiero.                  (D7, D8, D9: O6, O7) Mayor control del ausentismo del personal, Oportunidad de reclutar personal nuevo para cubrir contingencias. El personal nuevo deberá se capacitado en materia tributaria aduanera mediante la inducción a la cultura tributaria e inducción a los valores éticos.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA (Estrategia para Minimizar las Debilidades y Minimizando las Amenazas)</b>                  (D2, D3, D7:A5) Para evitar la deserción se deberán establecer políticas de desplazamiento del personal, capacitación, promociones y motivación según perfiles y funciones con el fin de mejorar la competencia con un personal calificado.                  (D8:A3, A5, A6, A7) Existen más de 10 sindicatos que demandan pliegos de reclamo a la organización y todos se encuentran judicializados. Los Pliegos de Reclamo deberán ser manejados por Comités conformados por miembros representantes de la organización y miembros del sindicato de los trabajadores. La responsabilidad de los procesos judiciales estará a cargo de la Procuraduría Pública.</p>

## Instrumento N° 6: Matriz de Consistencia Lógica

TÍTULO: **GESTION DE LA CULTURA DE VALORES ORGANIZACIONALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN UN ORGANISMO PUBLICO EJECUTOR, AÑO 2017**  
 RESPONSABLE: CABEZUDO CERPA, MARGARITA GUMERCINDA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cuáles son los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, que incide sobre los factores del desempeño laboral, en un Organismo Público Ejecutor?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Explicar si los factores de la gestión de la cultura de valores organizacionales, incide sobre los factores del desempeño laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Los Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide positivamente sobre el desempeño laboral en un Organismo Público Ejecutor.</p>	<p>Antecedentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes internacionales</li> <li>- Antecedentes nacionales</li> </ul> <p>Bases Teóricas</p> <p>Definición de Términos Básicos</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Cultura de Valores Organizacional</p> <p>CVO =X</p> <p>Factor Colaboración</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad.</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Relaciones afectivas.</li> <li>- Apoyo.</li> <li>- Puntualidad.</li> </ul> <p>Factor Predisposición</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Satisfacción en el servicio.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Relaciones Humanas.</li> <li>- Identificación.</li> </ul> <p>Factor Adaptabilidad</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje.</li> <li>- Tolerancia.</li> <li>- Creatividad.</li> <li>- Actitud.</li> <li>- Aceptación.</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Desempeño Laboral.</p>	<p><b>Tipo y Nivel de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de investigación: <b>Básica y Aplicada.</b></li> <li>- Niveles de investigación de análisis estadístico: correlación y regresión.</li> </ul> <p><b>Método y Diseño de la Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de la investigación: <b>Cuantitativo</b> de enfoque hipotético deductivo.</li> <li>- Diseño de la investigación: <b>No Experimental.</b> No se manipularon las variables, se observan los hechos tal como se presentan.</li> <li>- <b>Transversal correlacional.</b> Su objetivo es describir las relaciones entre las dos variables en un momento determinado. También es descriptiva pero no de variables individuales sino de sus relaciones, el objetivo es indagar la incidencia de cómo se van a correlacionar.</li> </ul> <p><b>Técnicas de Recolección de Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra no probabilística</li> <li>- Encuesta</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICOS</b></p> <p>1. ¿En qué nivel el factor Colaboración de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide en el factor Trabajo en Equipo del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor?</p> <p>2. ¿En qué nivel el factor Predisposición de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide en el factor Vocación de Servicio del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor?</p> <p>3. ¿En qué nivel el factor Adaptabilidad de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide en el factor Disponibilidad al Cambio del Desempeño Laboral en un Organismo Público Ejecutor?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Explicar en qué nivel el factor Colaboración de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide en el factor Trabajo en Equipo del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p> <p>2. Explicar en qué nivel el factor Predisposición de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide en el factor Vocación de Servicio del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p> <p>3. Explicar en qué nivel el factor Adaptabilidad de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide en el factor Disponibilidad al Cambio del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. El factor Colaboración de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide positivamente en el factor Trabajo en Equipo del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p> <p>2. El factor Predisposición de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide positivamente en el factor Vocación de Servicio del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p> <p>3. El factor Adaptabilidad de la Gestión de la Cultura de Valores Organizacionales incide positivamente en el factor Disponibilidad al Cambio del Desempeño Laboral, en un Organismo Público Ejecutor.</p>			

				<p>DL =Y</p> <p>Factor Trabajo en Equipo. Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación.</li> <li>- Reducción de tiempos.</li> <li>- Equidad.</li> <li>- Asistencia.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul> <p>Factor Vocación de Servicio. Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de servicio.</li> <li>- Conocimiento.</li> <li>- Inteligencia emocional.</li> <li>- Percepción.</li> <li>- Pensamiento estratégico.</li> </ul> <p>Factor Disponibilidad al Cambio. Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad y destreza.</li> <li>- Innovación.</li> <li>- Participación.</li> <li>- Uso eficiente de los recursos asignados.</li> <li>- Capacitación.</li> </ul>	<p>- <b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas bibliográficas</li> <li>- Fuentes propias</li> <li>- Encuestas con fuentes propias.</li> <li>- IBM SPSS</li> </ul> <p>- <b>Fuentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes de Investigaciones Internacionales y Nacionales.</li> <li>- Bases teóricas.</li> <li>- Bibliográficas</li> </ul>
--	--	--	--	--	--