





**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA POST GRADO**

**TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE  
LOS TRABAJADORES HACIA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS BÁSICOS QUE PRESTA LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ICA, AÑO 2016”**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. PARIONA ESPINOZA, Paola Zelmira**

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

**ICA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

**A mis Padres:  
Por ser el sustento y  
motivo de mí esfuerzo  
permanente en mi  
formación Profesional**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud y agradecimiento a la Promotora de la Universidad Alas Peruanas, al Director de la Escuela de Postgrado y a los catedráticos de la Universidad Alas Peruanas, quienes han contribuido en el proceso de mi formación profesional a nivel de posgrado.

## RESUMEN

Esta investigación titulada “Cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la municipalidad provincial de Ica”; se llevó a cabo con la finalidad de determinar la relación que existe entre la variable cultura organizacional y la mejora continua de la calidad de los servicios básicos en la Municipalidad de Ica.

Por su finalidad esta investigación es una investigación básica, de nivel correlacional, se trabajó con una muestra de 15<sup>o</sup> trabajadores de la municipalidad, y se empleó como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y una Escala de actitud.

Se obtuvo como resultado la existencia de una relación positiva entre el Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la Facultad como organización y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión, en cuyo caso el coeficiente de correlación de Pearson resultó  $r = 0.9169$ ; del mismo modo se evidenció la existencia de una relación positiva entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones, cuyo coeficiente de correlación fue de  $r = 0.8868$

**Palabras clave:** Cultura organizacional, actitud positiva, mejora continua, servicios básicos, municipalidad de Ica,

## ABSTRACT

This research entitled "Organizational culture and the attitude of the employees towards continuous improvement of the quality of basic public services provided by the provincial municipality of Ica"; It was conducted in order to determine the relationship between the variable organizational culture and the continuous improvement of the quality of basic services in the municipality of Ica.

By its purpose this research is a research Basic, of level correlation, is worked with a shows of 15 ° workers of the municipality, and is employed as instruments of collection of data a questionnaire and a scale of attitude.

Was obtained as a result of the existence of a positive relationship between the level of knowledge and perceptions of organizational faculty approach as organization and the degree of assessment quality policies implemented in the management, in which case the Pearson correlation coefficient was  $r = 0.9169$ ; similarly showed the existence of a positive relationship between the level of practice of values, feelings and attitudes compatible with the organizations for quality and the degree of commitment to continuous improvement to the quality in the roles and functions, whose correlation coefficient was  $r = 0.8868$

**Key words:** organizational culture, positive attitude, improvement, basic services, municipality of Ica,

## ÍNDICE

<b>HOJA DE RESPETO</b>	<b>Pág</b>
<b>CARATULA</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>vii</b>
	<b>9</b>

### **CAPÍTULO I PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1.Descripción de la realidad problemática	11
1.2.Delimitación de la investigación	13
1.3.Problema de investigación (formulación del problema)	15
1.3.1. Problema general	15
1.3.2. Problemas específicos	15
1.4.Objetivos de la investigación	16
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5.Hipótesis de la investigación	16
1.5.1. Hipótesis general	16
1.5.2. Hipótesis específicas	17
1.5.3. Identificación y clasificación d variables e indicadores	17
1.6.Diseño de la investigación	20
1.6.1. Tipo de investigación	20
1.6.2. Nivel de investigación	20
1.6.3. Método	21
1.7.Población y muestra de la investigación	21
1.7.1. Población	21
1.7.2. Muestra	21
1.8.Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
1.8.1. Técnicas	23
1.8.2. Instrumentos	27

1.9. Justificación e importancia de la investigación	30
--	----

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del estudio	33
2.2. Bases teóricas	40
2.3. Definición de términos básicos	71

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Presentación e interpretación de resultados	76
3.2. Contraste de hipótesis	86
3.3. Discusión	98

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>101</b>
---------------------	------------

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>
---------------------	------------

### **ANEXOS**

1. Fuentes de información
2. Matriz de consistencia
3. Encuesta



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, condicionados por las corrientes de pensamientos pertinentes a la búsqueda de la calidad y por las exigencias de la sociedad, muchas instituciones de gestión pública o privada se plantean como objetivo estratégico la mejora de la calidad de los servicios o los bienes ofrecen. Este es el caso del Consejo Provincial de Ica, que como gobierno local afronta un conjunto de retos para hacer más efectiva y eficiente los servicios de baja policía, seguridad ciudadana, mercados, parques y jardines, agua y desagüe, transporte público y otros servicios públicos que brinda.

Según Robbins (1991: 439) , la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente, dado que hace unos 15 años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc.

Según este autor, las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización, especialmente cuando se trata de realizar cambios sustanciales de acuerdo con las necesidades y las exigencias de la sociedad.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se ha definido este proyecto de investigación titulado “CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE LOS TRABAJADORES HACIA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS QUE PRESTA LA MUNICIPALIDAD

PROVINCIAL DE ICA”; en el que se busca determinar el tipo de relación existente entre la variable cultura organizacional (X) y la variable actitud para la innovación institucional (Y) de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ica.

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

En la misma línea Schein (1988) se refiere a la cultura organizacional al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas; y esta cultura organizacional, de una u otra forma se relaciona con la actitud proactiva para la innovación tanto de los aspectos referidos a la gestión administrativa como académica, relación que justamente será determinado en esta investigación.

En este proyecto de investigación se busca determinar la relación que existe entre el nivel de desarrollo de la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que la municipalidad provincial presta a la colectividad.

Se espera identificar una relación positiva entre la capacidad para la gestión del conocimiento y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

**La autora**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Resulta indudable que, en la época actual, en las organizaciones como los gobiernos locales o la Municipalidad provincial, existe la necesidad de realizar cambios e innovaciones en la gestión académica y administrativa con la finalidad de responder mejor a las exigencias de la colectividad a la que precisamente representa la municipalidad.

Sin embargo, la necesidad de realizar cambios e innovaciones en la gestión municipal, no depende solamente de los buenos deseos tanto de los directivos como de todos los trabajadores de la municipalidad, sino está relacionada a diversos factores como por ejemplo la cultura organizacional, la disponibilidad de los recursos económicos, la actitud de cambio de los trabajadores, etc., que son los que condicionan en última instancia la concreción de las de los deseos de cambio, innovación y mejoramiento.

Como se ha indicado en el párrafo anterior, uno de estos factores asociados a la materialización de los cambios e innovaciones deseadas es precisamente la cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, conocimientos, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones como es el municipio. En este concepto están representadas no solo las normas formales sino también las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento habitual de los órganos de la organización, actuaciones que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización y a la necesidad de lograr una gestión de calidad.

En el caso específico de la Municipalidad provincial de Ica, sucede que, si bien es cierto que formalmente existe interés y preocupación por efectuar cambios e innovaciones con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios públicos básicos como la seguridad, el transporte, tan venida a menos en los últimos años, es también cierto que en los hechos, en los comportamientos cotidianos que asumen una parte importante de autoridades y trabajadores municipales, se muestran a menudo acciones, decisiones, actitudes y prácticas de valores muy alejadas de la necesidad de materialización de una gestión de calidad.

Es decir, el poco éxito en el logro de resultados de brindar un servicio de calidad, compatibles con las metas y los objetivos establecidos para mejorar la calidad de la gestión municipal, está relacionado con un conjunto de conocimientos, pensamientos, sentimientos y valores que antes de contribuir en la consecución de las metas y objetivos de mejoramiento e innovación, la dificultan u obstaculizan; esto a falta de un conocimiento y de una actitud positiva para el cambio.

Como se ha observado en diferentes acciones y circunstancias, una parte de los trabajadores muestran en los hechos conocimientos, pensamientos, comportamientos, sentimientos y actitudes contrarios a la

búsqueda de la calidad de la gestión municipal de calidad; es decir tienen una cultura organizacional inadecuada o no pertinente para el logro de una gestión innovadora y de calidad.

Es bajo estos supuestos que se ha identificado como problema de investigación la “CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE LOS TRABAJADORES HACIA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS QUE PRESTA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ICA”.

De lo que se trata es identificar el tipo de relación que existe entre la variable cultura organizacional (X) y la variable actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos (Y) que presta la municipalidad provincial de Ica.

La aspiración a ser una municipalidad de calidad, así como de generar cambios sustantivos e innovadores orientados a mejorar la gestión municipal, se ve generalmente enfrentada a muchas resistencias no solamente conscientes sino inconscientes, dentro de los que se encuentran precisamente algunos indicadores de la cultura organizacional.

Se postula la existencia de una relación positiva entre la cultura organizacional y la actitud para la innovación de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En resumen este trabajo de investigación queda delimitado de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta el ámbito del proyecto, la investigación queda delimitada de la siguiente manera:

### **1.1.1. Delimitación espacial.**

Desde el punto de vista espacial, esta investigación comprende a los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica.

### **1.1.2. Delimitación temporal.**

Por el alcance temporal, la investigación de corte transversal que comprende los datos del año 2016.

### **1.1.3. Delimitación social.**

Socialmente la investigación comprende a los trabajadores de la municipalidad, que comprende a su vez a los empleados y obreros que laboran en la municipalidad provincial de Ica.

### **1.1.4. Delimitación conceptual**

Desde el punto de vista conceptual y la naturaleza de la investigación, ésta es una investigación de tipo correlacional, que busca establecer relaciones de covarianza entre las variables Cultura organizacional y la actitud hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la municipalidad provincial de Ica.

La cultura organizacional es el conjunto de conocimientos (formales e informales), percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones de las personas que pertenecen a la organización y sus formas de interacción dentro y entre los grupos existentes.

La actitud hacia la mejora continua es la predisposición positiva o negativa que una persona tiene hacia los cambios que se

producen en una organización, que en contexto actual son cambios recurrentes y permanentes

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (FORMULACIÓN DEL PROBLEMA)**

#### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

Nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la Municipalidad provincial de Ica?

#### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

Son las siguientes:

- ¿Qué relación existe entre el nivel de conocimiento y percepciones sobre el enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica?
- ¿Qué relación existe entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica?

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer la relación existente entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la Municipalidad provincial de Ica

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **Objetivo Específico 1**

Establecer la relación existente entre el nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica.

##### **Objetivo Específico 2**

Identificar el tipo de relación que existe entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica

### **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad



de los servicios públicos básicos que presta la Municipalidad provincial de Ica.

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### Hipótesis Específica 1

Existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica

#### Hipótesis Específica 2

Existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad de los roles y funciones de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica

### **1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E**

#### **INDICADORES**

#### **VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL**

##### INDICADORES:

- Nivel de conocimiento y percepciones sobre el enfoque organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica.
- Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad, de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica.

## **VARIABLE ACTITUD HACIA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CONSEJO PROVINCIAL DE ICA**

### **INDICADORES:**

- Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión.
- Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones

### **1.5.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

La operacionalización de variables es un proceso que consiste en pasar de la variable general a la variable intermedia y de ésta a las variables empíricas o llamadas también indicadores. Esta operacionalización es muy importante porque permite medir las variables estudiadas en sus aspectos o características más concretas, específicas y observables. El procedimiento seguido para la operacionalización de variables ha sido el siguiente:

- a) En el primer paso se da un concepto teórico a las variables generales o las variables empleadas en el problema general.
- b) El segundo paso, consiste en dividir (solo si es posible) a cada una de las variables generales en sus dimensiones más concretas. A estas variables se denominan también como dimensiones o variables intermedias.
- c) El tercer paso es especificar aún más las variables intermedias, de modo que se expresen en rasgos o características directamente observables. Estas variables directamente observables o medibles se llaman variables empíricas o indicadores.
- d) Finalmente, se precisan los índices de medición de cada uno de los indicadores, es decir las escalas de medición según la naturaleza de las variables, con los instrumentos correspondientes.

La representación esquemática de este proceso de operacionalización, queda establecida tal como se observa en el siguiente cuadro:

<b>VARIABLE GENERAL</b>	<b>DIMENSIONES O VARIABLES INTERMEDIAS</b>	<b>VARIABLE EMPÍRICA O INDICADORES</b>	<b>INDICES</b>
<p><b>Variable X:</b> - Cultura organizacional</p> <p><b>Concepto:</b> Conjunto de conocimientos, percepciones y valores que asumen los miembros de una organización educativa como es la Facultad.</p>	<p>Ámbito del conocimiento y percepciones sobre el enfoque organizacional.</p> <p>Ámbito de la práctica de valores, sentimientos y actitudes</p>	<p>- Nivel de conocimiento y percepciones sobre el enfoque organizacional en la Facultad como organización.</p> <p>- Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad.</p>	<p>Puntaje categorizado obtenido con el cuestionario A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Muy Alto 5</li> <li>- Nivel alto 4</li> <li>- Nivel medio 3</li> <li>- Nivel bajo 2</li> <li>- Nivel muy bajo 1</li> </ul> <p>Puntaje categorizado obtenido con el cuestionario B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Muy Alto 5</li> <li>- Nivel alto 4</li> <li>- Nivel medio 3</li> <li>- Nivel bajo 2</li> <li>- Nivel muy bajo 1</li> </ul>
<p><b>Variable Y:</b> Actitud hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la municipalidad provincial de Ica</p> <p><b>Concepto:</b> Grado de aceptación o rechazo del proceso de mejora de acciones y estrategias para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable a la calidad donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.</p>	<p>Valoración a las políticas de calidad implementadas</p> <p>Compromiso con la mejora continua hacia la calidad</p>	<p>- Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión.</p> <p>- Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones.</p>	<p>Puntaje categorizado obtenido con la Escala de actitud A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de acep. muy alta 5</li> <li>- Grado de acep. Alta 4</li> <li>- Grado de acep. Media 3</li> <li>- Grado de acep. Baja 2</li> <li>- Grado de acep. muy baja 1</li> </ul> <p>Puntaje categorizado obtenido con la escala de actitud B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de acep muy alta 5</li> <li>- Grado de acep. Alta 4</li> <li>- Grado de acep. Media 3</li> <li>- Grado de acep. Baja 2</li> <li>- Grado de acep. muy baja 1</li> </ul>

## 1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por su finalidad esta investigación es Básica, por cuanto no busca resolver inmediatamente el problema (Hernández, 2010), de

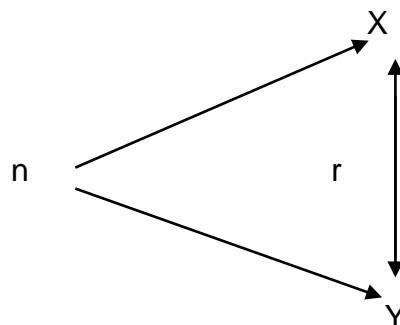
modo que esta investigación solo pretende determinar la relación existente entre las variables de estudio.

Tal como sostiene Arnau (2004), el tipo de investigación a la que corresponde ésta, es descriptivo correlacional de corte transversal, no experimental.

### 1.6.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación corresponde a una investigación descriptiva correlacional, ya que no busca establecer relaciones de tipo causal entre las variables de estudio, sino solamente relaciones de covarianza.

Por otra parte, el diseño utilizado en esta investigación es correlacional. En consecuencia, se busca establecer si existe o no correlación entre la cultura organizacional y Actitud hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la municipalidad provincial de Ica. La representación esquemática del diseño es la siguiente:



Donde:

n : Muestra seleccionada

X : Variable cultura organizacional.

Y : Variable Actitud hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la municipalidad provincial de Ica.

r : Coeficiente de correlación.

### **1.6.3. MÉTODO**

El método empleado corresponde la investigación cuantitativa, de modo que se recogió de manera sistemática los datos requeridos, luego se procedió a tabular e interpretar los resultados, utilizando para tal efecto estadígrafos de tendencia central como de dispersión.

Para la prueba de hipótesis se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados

## **1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. POBLACIÓN.**

La población está constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica, Cuantitativamente estos trabajadores referidos a administrativos y obreros son 344 trabajadores.

### **1.7.2. MUESTRA**

La muestra es la parte reducida del universo, que se ha seleccionado por los procedimientos adecuados, , con la finalidad de someter a la investigación.

#### **a) Base de la muestra**

La base de la muestra considerada es el Cuadro de Asignación de Personal nominal de la Municipalidad provincial de Ica correspondiente al año 2015.

#### **b) Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se ha considerado un nivel de confianza de 2 sigma y 5 % de error muestral y con una

prevalencia estimada de la presencia o ausencia de las variables estudiadas en el universo de 50 para P y 50 para Q.

La fórmula empleada para la determinación del tamaño es el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n = Muestra.

N : Universo.

Z : Nivel de confianza adoptado. (sigmas)

E : Error muestral.

P : Prevalencia estimada de la presencia en el universo de la variable estudiada.

Q : Prevalencia de la ausencia de la variable estudiada en el universo (100-P).

Con estos valores, se determinará el tamaño de la muestra, en cifras enteras, quedando 298 unidades, lo que se obtuvo de la siguiente manera:

$$n = \frac{2^2 \cdot 344 \cdot 50 \cdot 50}{5^2 (344-1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{4 \cdot 344 \cdot 2500}{25 (343) + 4 \cdot 2500}$$

$$n = \frac{3440000}{18575} \quad n = 185$$

Habiendo empleado este procedimiento, el tamaño de la muestra es de 185 trabajadores que constituyen el 54 % de la población.

Para obtener la muestra, se aplicó un muestreo aleatorio simple:

## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

Se ha tomado en cuenta los siguientes criterios:

### **A. Criterio de Inclusión:**

Unidades de la muestra independientemente de su género entre 18 y 65 años de edad, trabajadores de la municipalidad de Ica.

### **B. Criterios de Exclusión:**

Unidades de muestra menores de 18 años y mayores de 65 años de edad.

## **1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.8.1. TÉCNICAS**

Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestra investigación las técnicas de recolección de datos empleados son las siguientes:

#### **a) Técnica de Observación**

Esta técnica consiste en recoger datos mediante los sentidos, utilizando como instrumento una escala de actitud. Dentro de los tipos de observación, se utilizó la observación indirecta.

#### **b) Técnica de Encuesta**

Esta técnica consiste en recabar datos o informaciones a través de diferentes instrumentos aplicados a los elementos o unidades de la muestra seleccionados.

#### **c) Técnica de Fichaje.**

Esta técnica consiste en recoger datos y registrar en fichas de investigación dichos datos. Esta técnica se empleó para estructurar el marco teórico de la investigación, así como el marco conceptual.

### **Técnicas de procesamiento de datos**

Luego de la aplicación de los instrumentos, se procedió a implementar la base de datos a partir del cual se elabora las tablas y gráficos para su interpretación, empleando las medidas de tendencia central y de dispersión.

El procesamiento de los datos recolectados, es decir el tratamiento estadístico, comprende las siguientes etapas:

#### a) Clasificación de Datos

Es la etapa del procesamiento de datos que consistió en seleccionar los datos obtenidos en función de diferentes criterios como la validez de los datos, el diseño seleccionado, estadígrafos que se emplearon, etc.

#### b) Codificación de Datos

La codificación consistió en asignar códigos o valores a cada uno de los datos con el objetivo de favorecer su identificación, así como el procesamiento estadístico. La asignación de códigos es fundamental para un procesamiento estadístico; de la misma manera es muy importante para la extracción de conclusiones con base estadística.

#### c) Tabulación de Datos



Se refiere a elaboración de cuadros estadísticos, de acuerdo con el diseño de investigación y la naturaleza de las escalas de medición de las variables de estudio. Los estadígrafos empleados en la tabulación serán tanto las de tendencia central como de dispersión.

#### a) Análisis e Interpretación de Datos

Una vez elaborado los cuadros estadísticos, se procedió a analizar e interpretar dichos datos.

El análisis de datos consistió en separar en las correspondientes partes, con la finalidad de identificar los aspectos particulares de dichos datos.

La interpretación de datos es el proceso mediante el cual se explica lo que los datos expresan. Esta interpretación se hizo en dos niveles: el análisis descriptivo que hará uso de la estadística descriptiva, y la interpretación empleando la estadística inferencial mediante el uso de las medidas de tendencia central como la moda, modo, la media aritmética, así como las medidas de dispersión como la desviación estándar y otras.

Para la prueba de hipótesis se empleó el coeficiente de correlación de Pearson

En el proceso de análisis e interpretación se emplearon las siguientes fórmulas:

Para media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{f \cdot X}{n}$$

Fórmula para calcular la desviación estándar:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Finalmente se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados, para determinar el tipo de relación entre las variables estudiadas:

$$r = \frac{N \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

### 1.8.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos de recolección de datos empleados son:

#### a) CUESTIONARIO A y B

Este cuestionario se ha elaborado para determinar aspectos referidos a la cultura organizacional, específicamente el nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional, de los directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la Facultad como organización, el modelo A y el nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad, de los directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la Facultad, el modelo B.

#### b) ESCALA DE ACTITUD A y B

Esta escala de Actitud es otro instrumento elaborado para determinar la - Actitud hacia la innovación de la gestión institucional de los directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNICA, expresado en dos modelos: modelo A para determinar el grado de valoración de los cambios pertinentes a la gestión académica de calidad y el modelo B para determinar el grado de valoración de los cambios pertinentes a la gestión administrativa de calidad.

### **c) FICHAS DE INVESTIGACIÓN**

Las fichas de investigación se emplearán para elaborar el marco teórico de nuestra investigación. Se empleará 3 modelos: fichas bibliográficas, fichas textuales y fichas de resumen.

#### **a. Confiabilidad del cuestionario**

Se realizó una prueba piloto a 10 trabajadores de la municipalidad de Ica que presentan las características de la muestra; posteriormente se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento mediante la prueba Alpha de Cronbach. Finalmente el cuestionario de cultura organizacional, quedo con todos los reactivos, con un nivel de confianza del 88%. Según refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010) con los resultados de la prueba piloto se puede calcular la confiabilidad y la validez de la prueba o instrumento.

Tabla N° 1.

Índices de la Confiabilidad por consistencia interna del cuestionario de cultura organizacional.

Reactivos	Media	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
Re1	41,53	84,410	,889	,880
Re2	42,20	91,886	,545	,891
Re3	41,60	90,971	,613	,889
Re4	42,33	86,952	,688	,886
Re5	42,47	84,410	,819	,881
Re6	42,07	83,495	,860	,880
Re7	42,33	86,238	,731	,884
Re8	41,27	87,067	,698	,885
Re9	42,27	86,638	,724	,885
Re10	41,33	95,238	,326	,896
Re11	41,73	93,781	,222	,903
Re12	42,00	91,000	,562	,890
Re13	42,00	92,000	,494	,892
Re14	41,27	96,781	,158	,901
Re15	42,47	91,410	,586	,890
Re16	42,33	86,952	,688	,886
Re17	42,47	84,410	,819	,881
Re18	42,07	83,495	,860	,880
Re19	42,33	86,238	,731	,884
Re20	41,27	87,067	,698	,885
Alfa de Cronbach = 0,886				

Fuente: Elaboración propia.

### **b. Confiabilidad de la escala de actitud**

Igualmente se procedió a determinar la confiabilidad de la escala de actitud, siguiendo el mismo procedimiento anterior, de modo que el resultado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 2.

Índices de la Confiabilidad por consistencia interna de la escala de actitud hacia la mejora continua

Reactivos	Media	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
Re1	41,33	95,238	,326	,896
Re2	41,73	93,781	,222	,903
Re3	42,00	91,000	,562	,890
Re4	42,00	92,000	,494	,892
Re5	41,27	96,781	,158	,901
Re6	42,47	91,410	,586	,890
Re7	42,33	86,238	,731	,884
Re8	41,27	87,067	,698	,885
Re9	42,27	86,638	,724	,885
Re10	41,33	95,238	,326	,896
Re11	41,73	93,781	,222	,903
Re12	42,00	91,000	,562	,890
Re13	42,00	92,000	,494	,892
Re14	41,27	96,781	,158	,901
Re15	42,47	91,410	,586	,890
Re16	42,33	86,952	,688	,886
Re17	41,73	93,781	,222	,903
Re18	42,00	91,000	,562	,890
Re19	42,00	92,000	,494	,892
Re204	41,27	96,781	,158	,901
Alfa de Cronbach = 0,879				

Fuente: Elaboración propia.

## 1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.9.1. JUSTIFICACIÓN

Existen muchas razones que justifican la realización de esta investigación:

#### a) Justificación legal

Esta investigación se sustenta en la propia Constitución Política del Perú, que en su Art. 2 prescribe un conjunto de derechos de

la persona humana, dentro de los que se puede mencionar el inciso 8 referido a la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica; el Art. 13 que reconoce la libertad de enseñanza, y el especial el Art. 18 que prescribe que la Universidad tiene como finalidad la formación profesional, la difusión de la cultura, la creación intelectual y artística, y a la investigación científica y tecnológica.

También, se sustenta en la Ley General de Educación N° 28044, que confiere a las universidades una principal función de realizar investigación tal como se prescribe en el Art. 29 inciso b, en sus diversas modalidades y aportar a la sociedad en la comprensión de su realidad problemática.

Asimismo, este proyecto de investigación se sustenta en la Ley Universitaria que establece como una de las funciones de la Universidad la investigación. Finalmente, el Estatuto de la Universidad Alas Peruanas, establece como una de sus funciones fundamentales la investigación, lo que es corroborado por el Reglamento para la elaboración de tesis de la Escuela de Post grado que da las pautas necesarias para la realización de trabajos de investigación para fines de obtención del grado académico respectivo.

#### **b) Justificación estratégica**

Se entiende por estrategia a las decisiones y acciones tomadas y asumidas por la organización para lograr metas y objetivos a mediano y largo plazo.

En la actualidad la universidad debe promover la investigación de acuerdo con las líneas de investigación establecidas, más aún cuando las universidades están en la actualidad en un proceso de acreditación.

### **c) Justificación social.**

En este aspecto existe la necesidad de mejorar la calidad de los servicios públicos básicos que brinda la municipalidad provincial, como son la seguridad ciudadana, el transporte, la limpieza, etc.

Estos servicios se encuentran en una situación crítica, tal como la población reclama, por lo que es de suma urgencia que la municipalidad atienda a estos reclamos

### **1.9.2. IMPORTANCIA**

La importancia se expresa en los siguientes aspectos:

#### **a) APOORTE TEÓRICO.**

En la actualidad resulta de suma importancia el conocimiento de todo lo relacionado con la cultura organizacional, con la finalidad de determinar la situación concreta en que se encuentra la cultura organizacional, sus fortalezas y debilidades y sobre esta base diseñar proyectos de intervención en los diferentes aspectos de la cultura organizacional. Esta investigación, al proporcionar información contextualizada de la cultura organizacional, aporta de un modo significativo en el plano teórico.

#### **b) APOORTE PRÁCTICO.**

Aún cuando este proyecto de investigación corresponde a una investigación básica por su finalidad, sin embargo es indudable que tendrá una utilidad práctica inmediata, por cuanto las

conclusiones a que se lleguen servirán de referencia para que las autoridades competentes tomen las alternativas más viables y pertinentes a fin de mejorar la calidad de la gestión municipal para beneficio de la población.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A nivel local

a) La investigación titulada *Cultura organizacional en el desarrollo del clima institucional de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNICA – 2006*, realizada por Víctor Eladio Legua Andarín, en la que se plantea como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Asimismo, mediante un diseño descriptivo correlacional, se sostiene que cuando el clima institucional se percibe bajo o medio no existe percepción alguna por un alto nivel de cultura organizacional y, cuando el clima institucional es excelente o bueno se tiene niveles alto de cultura organizacional.

b) También otra investigación considerada como antecedente es la que ha efectuado Ana Kuroki Yshii con el título “Nivel de influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio médico del Hospital de Apoyo Santa maría del Socorro, en la que sostiene que la cultura organizacional encontrada en este hospital, en opinión de los pacientes que acuden, es buena, lo que permite deducir que el personal que labora tiene un adecuado desempeño en las funciones que le compete.

**A nivel nacional:**

- a) Maria Elena Padilla Bendezú en el año 2008 ha realizado una investigación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada *La cultura organizacional y la transferencia de conocimientos en una institución universitaria de enseñanza de idiomas*, con la finalidad de obtener el grado de magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación cuyo resumen es el siguiente:

Esta investigación se efectúa dentro del enfoque organizacional de la gestión del conocimiento, enfoque que ha cobrado vigencia en los últimos años por el valor que el conocimiento ha adquirido como un capital impalpable cuyo progreso lo convierte en una de las mayores ventajas competitivas en el mercado.

La tarea de la noción comporta entre otros, la entrega de los conocimientos y esto a su vez requiere de una cultura organizacional que paralelamente fomente esta transferencia. Tan significativo como una tarea de la noción es la cultura que la organización tenga para que la transferencia sea un proceso continuo y productivo. Una cultura democrática, participativa, en que las relaciones entre sus partes sean horizontales, de confianza y colaboración, conforman el ámbito ideal para que prospere una gestión del conocimiento; léase, la transferencia de conocimientos.

La metodología que emplea es el Estudio de caso y finalmente se llega a la conclusión de que existen elementos en su cultura organizacional que favorecen la transferencia de conocimientos. Se descubrió que esta institución reúne elementos democráticos entre sus prácticas que constituyen facilitadores del proceso de transferencia. Asimismo, se concluye que si bien no existe una tarea de la comprensión en la institución, sí se está ocasionando la transferencia de conocimientos de forma parcial e informal gracias a mecanismos y canales democráticos de su cultura.

- b) Priska Elena Peralta Santa Cruz, en el año 2009, ha realizado una

investigación titulada “*Cultura Organizacional en el Centro Parroquial “Elena de Santa María” – Juliaca*”. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En esta investigación, la autora responde a una preocupación por las condiciones tanto variables, turbulentas y competitivas que se originan en el medio social y cultural de las organizaciones escolares y cómo éstas están siendo desafiadas en su capacidad de cambio, aplicación y persistencia. La investigación apaleó como finalidad referir el tipo de cultura organizacional predominante en un centro parroquial de la ciudad de Juliaca.

La organización de la tesis está preparada por dos capítulos. El primero, denominado marco teórico variado por dos acápite que hacen referencia a la cultura, conocimiento organizacional y conocimiento escolar. El segundo, trabajo de campo, domina el diseño metodológico y el análisis e interpretación de los resultados.

La investigación se desarrolló en la modalidad de estudio exploratorio, descriptivo, respaldado en un diseño no experimental y se manejó un método mixto: cuantitativo y cualitativo. Para recoger información se emplearon la técnica de encuesta, cuyo instrumento es un cuestionario al cual antes de su atención se llevó el proceso de confiabilidad mediante el método Alpha de Cronbach y se realizó su respectiva validación; y el análisis documental, para el cual se obtuvo una matriz de análisis como instrumento y la información complementó las percepciones que manifestaron los docentes encuestados.

Entre las consecuencias más significativas del estudio se determinó que en dicho centro predomina la cultura de la coordinación. Entre

las conclusiones se destaca que dicha institución evidencia escasa intervención voluntaria de los implicados para conseguir los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

Finalmente, se propusieron recomendaciones en delante del noción de la cultura organizacional como medio para impulsar el compromiso con la institución y mejorar el trabajo, así como realizar otras investigaciones que permitan explicar las razones de la falta de predominio de la cultura colaborativa.

### **A nivel Internacional:**

- a) En el plano internacional, se toma como antecedente la tesis de grado presentada por Rosario Castro Córdova, que en la Universidad Autónoma Metropolitana de México, en el año 2003, sustentó la tesis titulada “Cambio Organizacional y Cultura: respuestas del cambio tecnológico. El caso de radio concierto Universidad”

En esta investigación se concluye fundamentalmente que para lograr un cambio en la tecnología resulta fundamental el cambio organizacional así como una cultura también de cambio.

Sin estos requisitos no solamente el cambio organizacional es limitado e insignificante, sino que no es factible mejorar la organización.

- b) El estudio efectuado por Silenis Añiz de la Universidad Rafael Beloso de Venezuela, en el año 2006, titulado “Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios.

“Esta investigación tuvo como objetivo fijar la relación entre los espacios de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, considerando los bosquejos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. El estudio fue no

experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert., validados por expertos. Para el cuestionario Cultura Organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario Motivación Laboral de 0.8330. La población en estudio fue estratificada por Facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra de 87 docentes, los datos se analizaron con estadística descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales.

Asimismo, como conclusiones se acepta la existencia de esquemas gerenciales y patrones de conductas no acordes con las necesidades de la Institución y de su personal. Presencia de condiciones optimistas en cuanto a: identificación, compromiso, disposición del docente para el consecución de lineamientos, normas, visión, misión, valores, estabilidad laboral y patrones de guía universitarias, son itinerarios de una institución capaz de aprovechar una fuerza de trabajo comprometida, para ello debe fomentar la participación a fin de mejorar la calidad de vida profesional y el deber del personal con la organización y sacar beneficio de ello, reforzando su imagen corporativa. Se detectó debilidades en cuanto al poco apoyo institucional para mejoramiento de nivel de vida, técnicas, estímulo para la participación en decisiones de trabajo, divulgación sobre estructura, normas y políticas institucionales. Se evidenció la presencia de actitudes y afirmaciones políticas así puesto que la burocratización de las relaciones de trabajo realizadas por los docentes. Los canales de información y de comunicación efectiva a todos los niveles de la organización son inadecuados pues la información no es oportuna y fluida. Se constató inadecuadas condiciones laborales, entre ellas las físicas, ambientales, equipamiento y recursos necesarios para

un buen servicio docente, así un clima desfavorable para la resolución de conflictos que ataca el desarrollo organizacional causante de paralizaciones de actividades y procesos. Es indudable la inexistencia de mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes.

El profesorado no se hermana con el modo gerencial de los jefes, no existe un liderazgo compartido y comprometido para mejorar el desempeño. Se demostró la existencia de permanente sencillez y amistad en conjuntos de trabajos pero con poco apoyo institucional en cuanto a recursos y estímulo de los gerentes para el trabajo colectivo. Presencia de muchos factores motivadores en el cometido laboral de los docentes, con contrastes en el grado de influencia en el comportamiento y manejo inadecuado de ellos, por parte de la institución. Se obtuvieron numerosas correlaciones serias entre los componentes de las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral, lo cual determinó la relación entre las mismas.

- c) Se ha tomado como antecedente también la investigación de tesis doctoral realizada por José M Fernández Sánchez, titulado “Cultura de la organización y centro Educativo” en la que parte afirmando que existe una laguna en la literatura especializada sobre la cultura organizacional referido al ámbito de la investigación empírica.

Sostiene este autor, “que todas las organizaciones tener en cuenta a su objetivo, a su estructura etc.” ofrecen peculiaridades que deben ser tenidas en cuenta a la hora de plantear un estudio sobre su cultura, de modo que no es pertinente realizar una permutación mecánica de las categorías teóricas y metodológicas utilizadas en el mundo empresarial y que tan buenos resultados han dado en ese

contexto, al ámbito del centro escolar, ya que eso impediría captar lo característico de la cultura de las escuelas.

El objetivo general de esta investigación fue aplicar un modelo metodológico determinado para “estudiar la cultura organizacional en un centro educativo de educación secundaria, situado en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid”.

Asimismo se planteó tres hipótesis:

Hipótesis primera: el “desajuste persona – organización” correlaciona negativamente con el índice de “satisfacción con el trabajo realizado”.

Hipótesis segunda: el “desajuste persona – organización” correlaciona positivamente con el índice de “deseo de abandonar”.

Hipótesis tercera: el “desajuste persona – organización” correlaciona positivamente con el índice de “identificación con la Reforma educativa”.

Finalmente, en esta investigación de tipo correlacional, se llega como conclusión a la existencia de una relación positiva entre el desajuste persona-organización con la satisfacción con el trabajo realizado y la identificación con el proceso de la reforma educativa emprendida en España.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos anímicos y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. “Engloba además modos de vida,

ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias”.

El origen del concepto de cultura organizacional, “puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia”. A partir de esta década surge la preocupación por el tratado de la cultura en las organizaciones, para que éstas caminen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad.

Hace 20 años se deliberaba que las empresas eran, en su mayor parte medios razonados para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, recomendaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso porque es parecido de los individuos, también posee personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

En años recientes los teóricos organizacionales han emprendido a acceder esto, al mostrarse de acuerdo con la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura establece la representación como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

La cultura organizacional es asimilada y participada por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

### **2.2.2. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**



Robbins (1996: 681) plantea que: "La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados participados entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras". A la cita mencionada anteriormente se puede acrecentar que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprenda el entorno laboral al cual conciernen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989: 26) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

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

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

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

En resumen, cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones o instituciones.

En esta cultura organizacional están representadas también las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

### **Elementos de la Cultura Organizacional**

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996: 625).
- Héroes: son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

### **Características diferenciadoras**

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian unas de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que todo el personal es animado a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento del personal o de los trabajadores.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros de la institución se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento de los trabajadores frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los trabajadores son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

### **2.2.3. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Don Hellriegel y John Slucum (2004: 388), describen los siguientes tipos de cultura organizacional:

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.

- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización (Don Hellriegel y John Slucum 2004: 389-390).

- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (Don Hellriegel y John Slucum 2004: 390)

- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la

individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (Don Hellriegel y John Slucum 2004: 391)

Charles Handy citado por González y Bellino (1995: 38), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

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

Robbins (1996) da a conocer los siguientes tipos:

- ◆ Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- ◆ Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores. (Robbins 1996:685-686)

### **Características de la Cultura Organizacional**

Robbins (1996) sugiere las siguientes características:

◆ Innovación y asunción de riesgos: Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

◆ Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

◆ Orientación a los resultados: Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

◆ Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

◆ Orientación al equipo: Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

◆ Energía: Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.(Robbins 1996:681-682)

#### **2.2.4. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por

cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una organización, empresa o institución, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de los directivos para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas de gestión y de supervisión, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.



Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,( citado por Newton, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas ( Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

#### **2.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES**

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la organización, empresa o institución, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la organización y, es compromiso de la Dirección mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al pro activarse un valor se crea condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta Dirección desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de los trabajadores se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que tienen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta Dirección desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de los trabajadores y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones

permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones o instituciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

#### **2.2.6. ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Todas las organizaciones desarrollan sus propias creencias y patrones distintivos con el paso del tiempo. La cultura organizacional se configura por supuestos y patrones que son inconscientes o se dan por sentados, se configuran por los valores presentes, los mitos, los cuentos, las historias y anécdotas, los rituales y ceremonias, las costumbres y las tradiciones; así como otras formas simbólicas.

Como afirma Carl Jung el hombre es un ser eminentemente simbólico por tanto los gerentes que entienden el poder de los símbolos tienen más probabilidades de influir en la organización que aquellos que no le prestan mayor importancia. Un símbolo es una representación de un objeto, hecho o intención, con frecuencia es algo que es mucho más profundo y complejo que el símbolo mismo, ya que causa e induce a interpretaciones variadas y moviliza emociones, actitudes y conductas.

A continuación se presenta algunos de los factores más importantes que configuran la cultura organizacional.

##### **Los valores y las creencias**

Los valores son los elementos vitales, poderosos y complejos en la vida de cualquier grupo u organización, son las que alimentan las actitudes, percepciones y conductas de las personas dentro de la organización. Las creencias son suposiciones acerca de qué y cómo es la organización

y de cómo deberían ser al igual que los valores señalan los modos de actuar de los empleados.

Ambos codifican una gran variedad de significados y mensajes en formas que resultan rectoras en la conducta y contagiosas emocionalmente. Reflejan y expresan la cultura organizacional: son los patrones mentales, creencias, valores y símbolos que definen a sus miembros lo que son y la manera en que hacen las cosas.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la medula de la cultura organizacional, constituye los cimientos, definen el éxito en términos concreto para los empleados y establecen normas para la organización, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la medula de la cultura organizacional. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

Las creencias y valores de los fundadores.

Las creencias y valores de la dirección actual.

Las creencias y valores de los empleados.

La formación y la influencia de consultores.

Normas legales y prácticas sociales existentes.

Las reglas de juego del mercado y nivel de competitividad reinante.+

La tradición cultural y valores imperantes en la sociedad.

Los objetivos, la estructura, el liderazgo y los resultados de la empresa.

**Los mitos:** Son historias o leyendas internas que tienen y hablan acerca de la historia pasada de la organización y de su proyección, cumple varias funciones diferentes: explican, expresan y mantienen la cohesión y la solidaridad, legitiman, comunican deseos y conflictos inconscientes, concilian las contradicciones, los mitos proveen historias que anclan el presente con el pasado.

Todas las organizaciones tienen sus mitos y epopeyas, pero estas varían en fuerza e intensidad y lo comunican a veces en sus slogans, su publicidad o su logotipo.

**Las anécdotas:** Las anécdotas son vivencias, experiencias o hechos acaecidos en la organización, pero sirven de enseñanza para las acciones y comportamiento de la gente. En general tales historias se consideran más como una fuente de entretenimiento que como de verdad o sabiduría. No obstante las anécdotas y cuentos también

pueden usarse para transmitir información, moralejas valores o mitos de maneras vivida y convincente.

Muchos de los cuentos de las organizaciones se centran en héroes y heroínas y perpetúan sus valores. Las anécdotas, las historias y cuentos ayudan a enfrentar problemas de carácter moral, de seguridad, socialización, legitimidad y comunicación. Una buena historia constituye una buena respuesta para un hecho desagradable.

**Ceremonias y rituales:** Los rituales y ceremonias son tan importantes para las organizaciones y las sociedades como para los individuos y cumplen con cuatro propósitos: socializar, estabilizar, reducir ansiedades y ambigüedades y transmitir mensajes al resto de la comunidad. Por ejemplo en algunas organizaciones muchas de las personas se reúnen en reuniones a fin de año, para oír los mensajes del dueño o los gerentes principales, aplaudir los logros de las vendedoras estrellas, escuchar los éxitos de gente que decidió dejar atrás las telenovelas y seguir una carrera y para celebrar los símbolos de su cultura.

La ceremonia con su protocolo, su colorido y solemnidad atrae nuevos miembros y crea sentido de pertenencia y orgullo. Crea el espectáculo que permite que la cultura de la compañía se extienda hacia afuera, especialmente a los consumidores. Obstáculos y fracasos desaparecen ante el mensaje de “tu puedes hacerlo “si se puede”, simbolizado por un abejorro, una criatura que según los expertos en aerodinámica no debería ser capaz de volar, pero que ignorando sus limitaciones de todas maneras vuela.

**Metáforas humor y juego:** Las metáforas, el humor y la representación permiten enfrentar de una manera más directa asuntos demasiado complejos, misteriosos o amenazantes. Todos ellos representan la situación de: “y si fuera así...” que suelen tener los símbolos. El humor cumple con varias funciones importantes dentro de una organización. El

humor integra, expresa escepticismo, contribuye a la flexibilidad y adaptación y revela ciertos estados de una manera jocosa aliviando tensiones y conflictos.

El humor es un recurso clásico para el distanciamiento, pero también puede usarse para socializar, incorporar y transmitir sentimientos de pertenencia. El humor contribuye a la solidaridad y permite salir del paso ante situaciones incómodas. Pero sobre todo el humor es una manera de iluminar y romper con los esquemas que indican que cualquier manera única de definir una situación es arbitraria

### **2.2.7. DEFINICIÓN DE ACTITUD**

La **actitud** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser (1999) define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Así, la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Según varias definiciones la actitud es una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

Por su parte, Floyd Allport (1970) considera que la actitud "... es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden".

Kimball Young define a la actitud como "... la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a un objeto, persona o fenómeno" (Young, K. , J Flujel y otros).

En términos operativos, generalmente se acepta que una actitud es una organización relativamente duradera de creencias en torno a un objeto o una situación, las cuales predisponen a reaccionar preferentemente de una manera determinada.

En la definición anterior hay que destacar cinco (5) ideas o aspectos:

- Las creencias son la base de las actitudes.
- Las actitudes se pueden referir a "objetos" y "situaciones"
- Las actitudes son predisposiciones a actuar a partir de la experiencia
- Son predisposiciones que necesitan de estímulos socio - culturales
- El núcleo de estas predisposiciones lo constituyen los "valores" que orientan el comportamiento y son "la fuerza motivacional"

Los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos y situaciones y símbolos, por ejemplo, hacia el aborto, la política económica del país, la acreditación, los sistemas de evaluación, los modelos pedagógicos, los diferentes grupos étnicos, la Ley, etc.



Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia. Por ejemplo, si mi actitud hacia la acreditación universitaria es favorable, lo más seguro es que participaré en su desarrollo e implementación en la universidad. Si mi actitud es desfavorable a cierto candidato presidencial, lo más probable es que no vote por él en las próximas elecciones.

Las actitudes son sólo un “indicador” de la conducta pero NO la conducta. Es por ello, que las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” o como indicios y no como hechos.

## COMPONENTES

Los componentes de la actitud son 3:

- **Componente cognoscitivo:** para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. En este caso se habla de modelos actitudinales de expectativa por valor. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.
- **Componente afectivo:** es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo -.

- **Componente conductual:** es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud.

#### **2.2.8. LA MEJORA CONTINUA**

El mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones, empresas y entidades públicas, donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas, en el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser necesidades básicas y agregar a ellos otros paradigmas con más alto nivel, diversas técnicas o métodos de mejora de calidad, tales como: Ingeniería de procesos, Gestión e Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, se están imponiendo en la actualidad. Distintos autores han hecho referencia a la mejora de la calidad ofreciendo diferentes puntos de vista, sobre el tema, en este artículo analizaremos los conceptos, lineamientos y criterios empleados en la mejora de la calidad basados en un artículo publicado por la Ingeniero termo energético LLiana Monzón Quintana de la Universidad de Cienfuegos de cuba muy interesante por supuesto, previamente veamos alguno de los enfoques propuestos por los Gurus en la mejora de la calidad

#### **Kaizen y la mejora continua**

Entre los diversos instrumentos, técnicas o sistemas de mejora continua y calidad, llámense: Ingeniería de procesos, Gestión de

Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la mejora continua, el método Tompkins de mejora continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, sobresale por su carácter Integral y desarrollo armonioso el de Kaizen. Kaizen significa “El mejoramiento continuo que involucra a todos; alta Dirección, gerencias y niveles operativos” Kaizen-Tejan (palabra Japonesa se traduce como “Sugerencia de mejoría”) ha hecho que muchas empresas sean exitosas. Su habilidad de conectar a los trabajadores en el proceso de mejora continua e innovación ha hecho de estas empresas algunas de las más eficientes del mundo y han reconocido que su implementación satisfactoria requiere del proceso de mejora continua y la utilización de todas las ideas e iniciativas de los empleados. Basándose en el principio de que la mejora continua en los pequeños y simples detalles de las actividades desarrolladas, tomando unos pequeños minutos de tiempo en ellos, en mejorar el proceso o procedimiento en forma permanente, pueden solucionar grandes cuellos de botella con el consecuente ahorro de grandes sumas de dinero, por lo tanto, la teoría de mejora continua es sencilla: La implementación de muchas mejoras pequeñas colectivamente generan un gran beneficio a los procesos y a la Gestión en si, en consecuencia la función de la administración debe estar direccionada en realizar esfuerzos constantes para proporcionar mejores productos y servicios de mayor calidad, en el menor tiempo y a precios más bajos.

Por otro lado, debemos señalar que en el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven integrados: conocimientos y técnicas vinculados con Gestión de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos ABC, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. Por tal motivo bajo la influencia del Kaizen se encuentran involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas y específicos tales como: el Control de la Calidad total, círculos de calidad, sistemas de sugerencias e iniciativas,

automatización de los procesos, mantenimiento productivo total, Kanban, mejoramiento de la calidad, justo a tiempo, cero defectos, actividades en grupos pequeños, desarrollo de nuevos productos, mejoramiento en la productividad, cooperación de los trabajadores-administración y gestión por resultados, que gradualmente iremos comentando a través de diversos artículos.

En conclusión La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida: trabajo, vida social, vida familiar, merece ser mejorada de manera constante.

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un sólo día sin que se haya realizado, alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización.

### **El Factor Tiempo y la mejora continua**

El tiempo es un activo administrable, la utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento, la inercia, etc.

Los recursos materiales, humanos, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de existencias del mismo modo cuando se desperdicia el tiempo, se estancan los procesos. Por ejemplo; puede suceder en una oficina, cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Donde quiera que haya estancamiento, se produce despilfarro que conducen invariablemente a la pérdida de tiempo.

Por lo tanto, el tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos

inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener otras cosas y recuperarlos, pero el tiempo no y debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.

Este aspecto debe promoverse más en la administración pública. Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no gregan valor, el sector público debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Por cuanto no tiene costo alguno, la eliminación de la pérdida de tiempo es una de las formas más fáciles que tiene la entidad para mejorar sus operaciones. Todo lo que tenemos que hacer es ir a los lugares de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer las imprecisiones y pérdidas de tiempo y emprender los pasos necesarios para su eliminación.

### **El Control de Calidad y la mejora continua**

El control de la calidad es “un sistema de medios para producir económicamente bienes y servicios con valor agregado que satisfagan las necesidades del usuario, beneficiario o cliente, es un sistema elaborado para la resolución de los problemas de la entidad y el mejoramiento de las actividades, significa un método estadístico y sistemático para Kaizen y la resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística que incluye el uso y análisis de los datos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos es una parte vital de un programa del Control de calidad/KAIZEN se fundamenta en la aplicación de los siguientes aspectos:

- Aseguramiento de la calidad
- Reducción de costos

- Seguridad
- Desarrollo de nuevos productos
- Mejoramiento de la productividad

### **2.2.9. MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Autores como Novoa (2000) consideran que adicional al número del empleados, la complejidad del cambio también puede depender de los modelos del cambio que permiten explicaciones oportunas y predicen comportamientos, el autor señala cuatro modelos amplios, los cuales están compuestos por varios componentes.

El primer modelo es el humanista, el cual depende de: a. en el cambio de las personas, esta visión ha sufrido una metamorfosis en el tiempo considerando actualmente una administración participativa, por tanto, el liderazgo a través de la comunicación y participación en la toma de decisiones e involucramiento del personal, participación voluntaria y compromiso de los empleados en un ambiente propicio; b. en el desarrollo organizacional suele comenzar con un diagnóstico de la cultura para luego establecer una visión de cambio con la dirección. Se definen estrategias y se inicia un intenso proceso de capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes; c. de desarrollo humano: enfatiza en el progreso de las personas, tiene en cuenta dos vertientes la individual y la grupal; y d. equipos autodirigidos, autorregulados o de alto rendimiento: la función de la gerencia para estos equipos es facultarlos para que asuman el liderazgo de su propio trabajo y entrenarlos en su proceso de autorregulación. El segundo modelo considera elementos administrativos que involucra los cambios centrados en el proceso administrativo, basado en los criterios de eficacia y eficiencia, así como aspectos relacionados con gestión de la calidad (norma ISO 9000) que proporciona guías, conceptos y orientaciones para la planeación, organización y control. El tercero, es el modelo de mejora de procesos, el cual tiene en cuenta la reingeniería en la que el proceso adquiere valor en cada paso, sin importar líneas

de autoridad o departamentos; primero es el proceso, después el soporte de la organización con puestos, políticas y procedimientos. Por último, los modelos del siglo XXI involucran el modelo de innovación y se basan en el uso de la inteligencia creativa en todos los niveles de la organización y organizaciones, administran el conocimiento que asumen, y el enfoque de aprendizaje planteado radica en la capacidad de aprender de la organización (Novoa, 2000).

### **Adaptación al cambio**

La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa. Las organizaciones en Colombia han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. El recurso humano, uno de los capitales más valiosos que puede tener una empresa, debe desarrollar esa capacidad y de la manera como éste enfrente el cambio depende el éxito de un proceso de modernización (Belda, 2006).

La capacidad de cambio de una organización es importante para garantizar su permanencia en el mercado y, por ende, su éxito. Una preocupación recurrente en la mayoría de los directores de empresa es cómo lograr exitosamente ese cambio, que ha decidido llevar a cabo para reposicionar a su empresa en los mercados cada vez más competitivos (Sánchez, 2005).

La anticipación y adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por tanto, las empresas deben ser proactivas para satisfacer las demandas del mercado. Entonces, se puede señalar que el cambio está asociado con la supervivencia de las organizaciones, haciéndolas más competitivas.

Por otra parte, para que los cambios generen en un proceso transformativo es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre & Calderón, 2007).

En cuanto a los factores que afectan el cambio se encuentran: a. iniciar por una visión clara hacia dónde se quiere llegar, los tiempos en que quiere lograrse y las prioridades. Con respecto al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, debe surgir la visión de la alta dirección para definir la estrategia de cambio, la cual debe dar respuesta a las necesidades de los clientes y del mercado a mediano y largo plazo. Es muy común que la estrategia no exista, o que en su lugar se tenga un exceso de objetivos y metas que son inalcanzables y que representan sólo buenos deseos o simple retórica de la alta dirección; b. la participación y compromiso evidentes, dependerá que la organización se involucre, desde la venta de la idea y dedicación de los recursos económicos requeridos, hasta el seguimiento del progreso y la realización de resultados; c. algunas organizaciones son incapaces de hacer que su personal trabaje en equipo eficazmente; d. los equipos de trabajo deben contar con reglas del juego claras que les permitan interactuar ordenadamente, definiendo los límites de responsabilidad y las bases para resolver las diferencias de criterio entre ellos; e. se encuentra que para vencer las barreras naturales impuestas por la resistencia al cambio, el personal debe asumir el proyecto como propio, sintiendo desde el inicio, la capacidad de realizar las mejoras que ha identificado y recibiendo reconocimiento y recompensa por los resultados obtenidos; y f. lo frecuente que es encontrar brechas de opinión entre lo que piensa la alta dirección, los niveles intermedios y los operativos, respecto a las estrategias y cambios propuestos (Guerrero, 2006).



Por su parte, Furnham (2001) afirma que las reacciones más frecuentes al cambio son: deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. Así, la resistencia puede adoptar varias formas: lógica, si se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional; psicológica, si se basa en sentimientos, emociones y actitudes, o sociológica, si está relacionada con amenaza a los intereses, normas y valores de un grupo.

### **Resistencia al cambio**

Hosking & Anderson (1992) señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada de respuesta al cambio, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directivo de la mayor parte de las obras influyentes, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio. Con el fin de comprender el origen de la resistencia al cambio se considera necesario cuestionar las teorías existentes, estas interpretaciones de las teorías están orientadas a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva. De acuerdo con King (2003) se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia, a. la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento, b. la resistencia como insurrección y lucha de clases de tipo político, c. la resistencia como contrapeso constructivo y d. la resistencia como una reestructuración cognitiva y cultural.

Por otro lado, Tornay & Milan (2001) señalan que cuando los individuos perciben que deben cambiar de una actividad a otra, su productividad se decrementa y esta nueva situación es entendida por el sujeto como amenazante a su gestión, pues podría ser evaluado de una forma negativa en su ejecución. Para corroborar dicha hipótesis los autores

realizaron una investigación en la cual alternaban dos tareas distintas de manera aleatoria. En el estudio, el costo del cambio era entendido en términos de la diferencia, entre una tarea que requería ensayos de cambio y aquellas tareas repetitivas que no requerían de un cambio. Se contabilizaba el tiempo de reacción del participante, para saber la latencia entre la presentación de la tarea y el cambio de la misma. Para medir la exactitud, se contaban los errores, entre la presentación de la tarea. Los resultados obtenidos reflejaron que bajo ciertas condiciones (cambio desde la tarea), el costo residual no es significativo, siempre y cuando el cambio entre tareas ocurra de manera informada, lo cual permite evidenciar que al presentarse un tiempo de asimilación de la nueva tarea, la ejecución de la persona no decrementará significativamente, permitiendo de esta manera que ésta se movilice positivamente ante la nueva ejecución.

Por otro lado, las situaciones de aumento de la carga de trabajo tienen como consecuencia un impacto en forma de resistencia, así mismo, los empleados pueden considerar la carga de trabajo como la reproducción de otro trabajo en el que se siguen utilizando dos sistemas en paralelo, por lo que pueden resentirse y resistirse por causas lógicas y totalmente racionales, desde el punto de vista de quien se ve afectado de esta forma. Este argumento pone de manifiesto que la resistencia constituye casi siempre una acción completamente lógica y justificada, desde el punto de vista de los implicados, es decir, que no se trata de un comportamiento irracional y contraproducente concebido sólo para perturbar al resto de la organización (King, 2003).

Por su parte, Labarca, Ferrer & Villegas (2006) consideran otras fuentes adicionales de resistencia como: a. la inercia de la estructura; b. el enfoque limitado del cambio; c. la inercia del grupo; d. la amenaza para la experiencia; e. las relaciones existentes de poder; f. la introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de

trabajo auto-administrados y, g. la amenaza para la asignación establecida de recursos.

Otro aspecto por evaluar en el nivel individual, es la relación entre la cognición del individuo y los afectos de éste. Existen básicamente tres tipos de explicaciones sobre la resistencia al cambio desde este punto de vista. La primera habla de la resistencia como un proceso natural y normal, generada por creencias distorsionadas o por la tendencia de los individuos a evaluar las situaciones por categoría extrema. La segunda mide la resistencia como la intención de resistir y analiza ésta como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irracionales y de los afectos. La tercera, atribuye la resistencia a una reacción emocional negativa activada por las inconsistencias y discrepancias entre esquemas cognitivos de los individuos y aquellos presentes en las propuestas de cambio.

### **Aceptación del cambio**

El cambio organizacional provoca emociones fuertes, desde un sentimiento de liberación hasta depresión y humillación. La conducta del individuo o del grupo después del cambio en la organización puede adoptar diversas formas, dentro de las cuales se pueden considerar: la deserción; resistencia activa y pasiva; la aceptación activa o pasiva, entre otros (Furnhan, 2001).

La aceptación a este tipo de reacciones la acompaña un apoyo pasivo que ocurre cuando los empleados participan o cooperan pero no toman la iniciativa y consideran que el cambio es inevitable o que finalmente sus puestos dependen del mismo. Por el contrario, el apoyo activo ocurre cuando los miembros de la organización deciden incurrir activamente en comportamientos que aumentan las probabilidades de éxito del cambio (Furnham, 2001).

Para que se desarrolle el cambio de manera adecuada se debe contar con el capital, por parte de la organización, tiempo y personas cualificadas para llevarlo a cabo; el inadecuado manejo de estos aspectos puede favorecer el fenómeno de la resistencia. Otro factor adicional, corresponde a las inversiones fijas, pues las organizaciones pudientes no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, personas y terrenos) lo cual constituye una fuente para la resistencia. Por lo cual, los convenios interorganizacionales, debido a que los convenios entre organizaciones limitan el comportamiento del individuo dentro de la organización, tales como las negociaciones y contratos laborales.

### **Actitud frente al cambio organizacional**

Se puede decir que las actitudes están organizadas e integradas por grupos y organizaciones; por lo cual, se evidencia que la ineficacia de los programas de capacitación básicamente depende de la actitud de los grupos frente a los cambios de comportamiento que en dicho programa sugiera; así mismo, Schein (1984) habla de la importancia del actuar del individuo en el ambiente organizacional, porque es allí donde se evidencia su comportamiento (Marín, 2004).

Antes de entender cómo la actividad puede facilitar o no el proceso de cambio, es necesario saber la definición precisa de actitud. Cacioppo, Petty & Crites (1994) consideran que las actitudes pueden ser definidas como la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema. El cambio de actitud sería entonces, la modificación de la percepción evaluativa general de un individuo acerca de un estímulo o de un conjunto de estímulos.

Para Elías (2009) la actitud hacia el cambio organizacional desde el punto de vista de un empleado generalmente es de forma positiva o negativa, según el juicio evaluativo de un cambio implementado por iniciativa de su organización; por ello mismo se enfatiza que las

actitudes hacia el cambio son un componente clave de si una organización esfuerzos de cambio son exitosos o no.

Se concluye que cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporte de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se están aplicando. Pero si por el contrario, los empleados poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio, son más propensos a presentar resistencia, a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio.

Las actitudes son aprendidas, las personas no llegan al mundo con ellas y al mismo tiempo son bastante persistentes, se quedan con las personas durante largos periodos. Pero, ¿cómo se adquieren las actitudes? El elemento de pensamiento de una opinión a menudo se basa en experiencias e inferencias, las personas obtiene algunas actitudes por medio de principios conductuales de aprendizaje sin percatarse de que aprende algo. Una forma de influencia es el aprendizaje por observación, sólo viendo e imitando a otros. Es posible que las recompensas y los castigos también intervengan. Su crítica y rechazo puede debilitar las actitudes, incluso si un asunto es de poca trascendencia, el conceso o repudio de desconocidos totales puede influir sobre qué actitudes expresa una persona.

García & contreras (2000) plantean unas estrategias para el cambio de actitud, las cuales se clasifican en tres áreas: a. área social humana: en esta área se incluye la introducción y reforzamiento de actitudes y valores deseables en los empleados, especialmente en lo que se refiere a su identificación con la institución y el reconocimiento de importancia del papel que desempeña dentro del ámbito económico del país; b. área administrativa: se refiere a los conocimientos y destrezas relacionados con la administración de la institución, que permiten el mejor uso y optimización de recursos y, c. área técnica: como su

nombre lo indica, se refiere a los conocimientos que permiten elevar el nivel técnico del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

Por otra parte, Cacioppo, Petty & Crites (1994) consideran varias teorías relacionadas con la actitud al cambio: la teoría de las opiniones, la motivacional y la de las atribuciones. La primera abarca la teoría perceptual y la teoría de las opiniones del cambio de actitud.

Estas teorías tienen en común su interés en cómo las actitudes de opinión son hechas en el contexto de las experiencias pasadas de una persona y los estímulos del contexto en el que los objetos de la actitud son encajados. La segunda teoría, es la motivacional, la cual se centra en los diferentes motivos de los humanos que se relacionan con las actitudes y la persuasión. La investigación en las teorías motivacionales ha dedicado un gran espacio al estudio de la consistencia cognitiva. La teoría del balance, la teoría de la disonancia cognitiva y la teoría de la congruencia son las teorías sobre consistencia cognitiva que tienen aspectos en común a la hora de estudiar las actitudes.

Por último, la teoría de las atribuciones; la cual considera la actitud-inferencia o proceso atribucional. Esta actitud-inferencia puede deberse al comportamiento del comunicador (por qué está diciendo eso) o al comportamiento del propio individuo (por qué hice eso). Cuando un comportamiento es atribuido a algo de la persona, la actitud de ésta puede ser conveniente para causar el comportamiento.

Por otra parte, Jiménez (2000) señala que para realizar un análisis de la actitud se deben tener en cuenta los siguientes factores: a. conocimiento, es el estado de conciencia de un individuo con respecto a un tema dado (real o imaginario). b. Sistema de valores, como resultado de necesidades psicológicas y de restricciones sociales. c. Evaluación, como resultado de aplicar el sistema de valores al conocimiento; de ello se deducen las necesidades psicológicas fundamentales que participan en el proceso de comportamiento.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Los principales términos empleados en la investigación son:

### **2.3.1. ACTITUD**

Floyd Allport: “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

### **2.3.2. CULTURA**

La cultura es todo lo que existe en el mundo, y que ha sido producido por la mente y la mano humana. En síntesis, cultura es todo aquello, material o inmaterial (creencias, valores, comportamientos y objetos concretos), que identifica a un determinado grupo de personas, y surgen de sus vivencias en una determinada realidad. Dicho de otro modo, cultura es la manera como los seres humanos desarrollamos nuestra vida y construimos el mundo o la parte donde habitamos; por tanto, cultura es el desarrollo, intelectual o artístico.

### **2.3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cultura organizacional es el conjunto de conocimientos (formales e informales), percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones de las personas que pertenecen a la organización y sus formas de interacción dentro y entre los grupos existentes.

### **2.3.4. ENFOQUE ORGANIZACIONAL**

Una administración con enfoque organizacional es una administración participativa que adquiere sentido en la medida que a partir de una realidad institucional, los grupos humanos estén dispuestos a dar, compartir y servir, así como tener una clara visión del esquema estructural; considerando objetivos, metas y las políticas que rigen las acciones.

#### **2.3.5. INNOVACIÓN**

Proceso mediante el cual se genera cambios o modificaciones sustanciales en los objetos o procesos económicos, productivos, educativos, etc. En este sentido es posible hablar de una innovación de la gestión municipal se hace referencia a los cambios que se deben sistemáticamente efectuar para responder a las necesidades.

#### **2.3.6. GESTIÓN**

Se entiende por gestión el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

#### **2.3.7. GESTIÓN DE CALIDAD**

Es el modelo de gestión que apunta a lograr de manera eficiente y eficaz los servicios que brinda la municipalidad provincial de Ica.

#### **2.3.8. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



Conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr una meta, objetivo o fin en los aspectos referidos a la administración.

### **2.3.9. ORGANIZACION**

El término "organización" es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad

Cuando el término organización es utilizado para referirse a una colectividad considerada como unidad, como una empresa, corporación, etc, se plantea el siguiente concepto de organización:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

### **2.3.10. ESTRATEGIA.**

Se entiende por estrategia al conjunto de acciones previas que una persona o una institución ejecuta con la finalidad de lograr con la mayor eficiencia un objetivo en un determinado tiempo y espacio.

### **2.3.11. DESARROLLO.**

Proceso de cambio que experimenta un hecho o un fenómeno desde un estado inicial a una situación cada vez más complejo e integral, condicionado por las fuerzas internas o externas.

#### **2.3.12. METAS.**

Son los propósitos expresados en términos cuantitativos o cuantificables que una persona o un grupo de personas desean lograr en un determinado tiempo y espacio concretos.

#### **2.3.13. MEJORA CONTINUA.**

Grado de aceptación o rechazo del proceso de mejora de acciones y estrategias para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable a la calidad donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

#### **2.3.14. OBJETIVOS.**

Son también propósitos que se desea lograr, pero a diferencia de las metas, los objetivos tienen carácter abstracto, cualitativo y general.

### **CAPÍTULO III**

## **PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

#### **3.1. RESULTADOS OBTENIDOS**

##### **3.1.1. NIVEL DE PERCEPCIONES Y CONOCIMIENTO DEL ENFOQUE ORGANIZACIONAL. EN LA MUNICIPALIDAD ( X<sub>1</sub>)**

Considerando que el diseño de investigación empleado es el diseño descriptivo correlacional, se procede a determinar los diferentes niveles de percepción y conocimiento del enfoque organizacional (X<sub>1</sub>), que tienen los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica, que constituyen la muestra de estudio.

Para tal efecto se ha empleado como instrumento el modelo A del cuestionario.

Al aplicar este instrumento y elaborar las tablas, se ha ubicado a cada unidad de la muestra en una de las 5 categorías previamente establecidas en el modelo del instrumento de recolección de datos.

Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro estadístico para su análisis e interpretación:

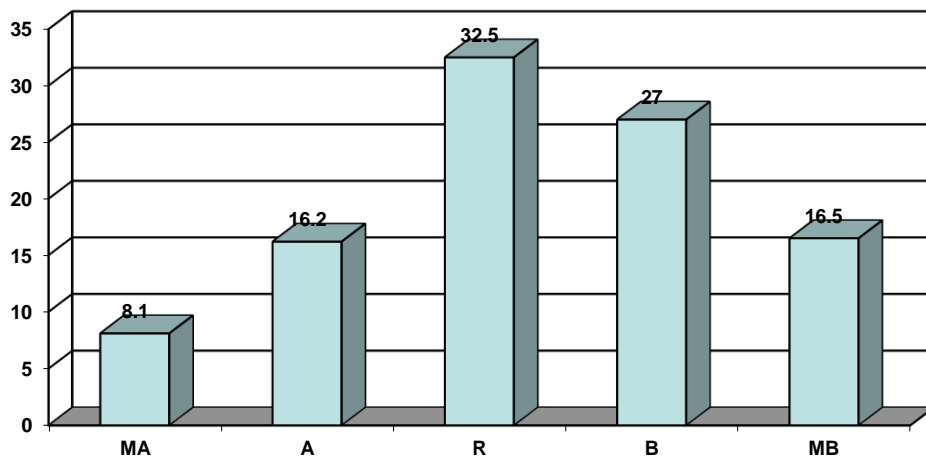
**CUADRO N° 03**

**Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica (X1)**

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					$\bar{X}$
		X'	f	fp	$\sum x'$	
Muy alta 42 – 50 pts	I	46	15	8.1	145	48.3
Alta 34 – 41 pts	II	37.5	30	16.2	218	36.3
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	60	32.5	251	30.9
Baja 18 – 25 pts	IV	21.5	50	27.0	243	24.3
Muy baja 10 – 17 pts	V	13.5	30	16.2	99	16.5
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>185</b>	<b>100</b>	<b>956</b>	<b>25.8</b>

**Gráfico N° 01**

**Distribución porcentual del nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional de los trabajadores de la Municipalidad (X1) por niveles**



□X1

**Leyenda:**

**MA** = Muy alto. **A** = Alto. **R** = Regular. **B** = Bajo. **MB** = Muy Bajo.

**INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Nº 03**

En el cuadro Nº 03 se presenta el Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ica (X1), que se ha considerado como muestra de estudio.

Tal como se observa en el cuadro, la distribución de las frecuencias se ha realizado teniendo en cuenta los diferentes niveles establecidos en el instrumento empleado, esto es con el objetivo de determinar la correlación posterior entre la variable X1 y la variable Y1.

Como se observa en este cuadro Nº 03, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a un nivel muy alto de conocimientos y percepciones del enfoque organizacional, se encuentran 15 personas que constituyen el 8.1 % del total y tienen una media aritmética de 48.3 puntos; en el II nivel se ubicaron 30 trabajadores que hacen el 16.2 %, con una media aritmética de 36.3 puntos y se caracterizan por que tienen alto nivel de conocimiento y percepciones; en el III nivel se encuentra 60 trabajadores que hacen el 32.5% del total, y tienen una media aritmética de 30.9 puntos y se caracterizan por tener regular nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional; en el IV nivel se encuentran 50 trabajadores que constituyen el 27 % del total, con una media aritmética de 24.6 y se caracterizan por tener bajo nivel de conocimiento y percepciones, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 30 trabajadores que constituye el 16.2% del total, tienen una media aritmética de 16.5 puntos y se caracterizan por tener muy bajo nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional.

Para establecer la correlación de esta variable X1 con la variable Y1 se mantendrá en adelante estas frecuencias de distribución en los diferentes niveles.

### **3.1.2. NIVEL DE PRÁCTICA DE VALORES, SENTIMIENTOS Y ACTITUDES COMPATIBLES CON LAS ORGANIZACIONES DE CALIDAD (X2).**

El segundo indicador considerado para la determinación de la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica, es el nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2).

Para medir esta variable X2 se ha empleado como instrumentos de recolección de datos el cuestionario, modelo B.

En este caso, para la distribución de las frecuencias en los diferentes niveles se ha considerado los siguientes niveles:

I: Muy alto: 42 - 50 puntos.

II: Alto : 34– 41 puntos.

III: Regular: 26 – 33 puntos.

IV: Bajo: 18 – 25 puntos.

V: Muy bajo: 10 – 17 puntos.

Al aplicar este instrumento se obtuvo el siguiente resultado:

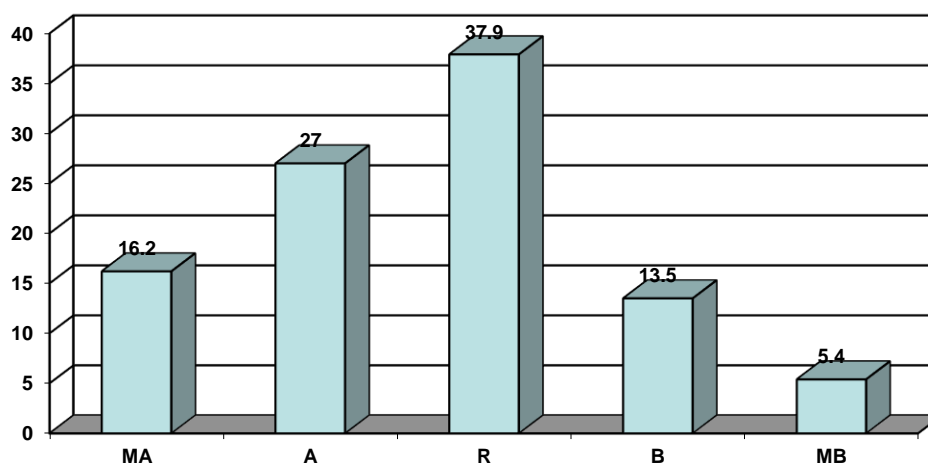
**CUADRO N° 04**

**Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2) de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica.**

CATEGORIA Y PUNTAJE	NIVEL					$\bar{X}$
		X'	f	fp	$\sum x'$	
Muy alta 42 – 50 pts	I	46	30	16.2	1425	47.5
Alta 34 – 41 pts	II	37.5	50	27.0	1860	37.2
Regular 26 – 33 pts	III	29.5	70	37.9	2205	31.5
Baja 18 – 25 pts	IV	21.5	25	13.5	580	23.2
Muy baja 10 – 17 pts	V	13.5	10	5.4	165	16.5
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>185</b>	<b>100</b>	<b>6235</b>	<b>33.7</b>

**Gráfico del cuadro N° 03**

**Distribución porcentual del Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2), por niveles**



**Leyenda:**

**MA = Muy alto. A = Alto. R = Regular. B = Bajo. MB = Muy Bajo.**

### **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 04**

En este cuadro N° 04 se presenta el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2) de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica, obtenido con el Cuestionario, modelo B.

Según el resultado que se presenta en el cuadro N° 04, en el I nivel, que se caracteriza por que corresponde a un nivel muy alto de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2), se encuentran 30 trabajadores que constituyen el 16.2 % del total y tienen una media aritmética de 47.5 puntos; en el II nivel se ubicaron 50 trabajadores que hacen el 27 %, con una media aritmética de 37.2 puntos y se caracterizan por que asignan un nivel alto; en el III nivel se encuentra 70 trabajadores que hacen el 37.9 % del total, tienen una media aritmética de 31.5 puntos y se caracterizan por tener un nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes regular; en el IV nivel se encuentran 20 trabajadores que constituyen el 13.5 % del total, con una media aritmética de 23.2 y se caracterizan por que corresponder a un nivel bajo, y finalmente, en el V nivel se ubicaron 10 trabajadores que constituye el 5.4% del total, tienen una media aritmética de 16.5 puntos y se caracterizan por tener un nivel de práctica, sentimientos y actitudes muy bajo. Esta distribución se tomará en cuenta para relacionar con la variable Y2.

### **3.1.3. GRADO DE VALORACIÓN DE LAS POLITICAS DE CALIDAD IMPLEMENTADAS (Y1)**

la otra variable de estudio es la actitud hacia la mejora continua, que tiene también 2 indicadores. Uno de estos indicadores se refiere al grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica, cuyos resultados se presentan en el cuadro siguiente:

### **TABLA N° 05**

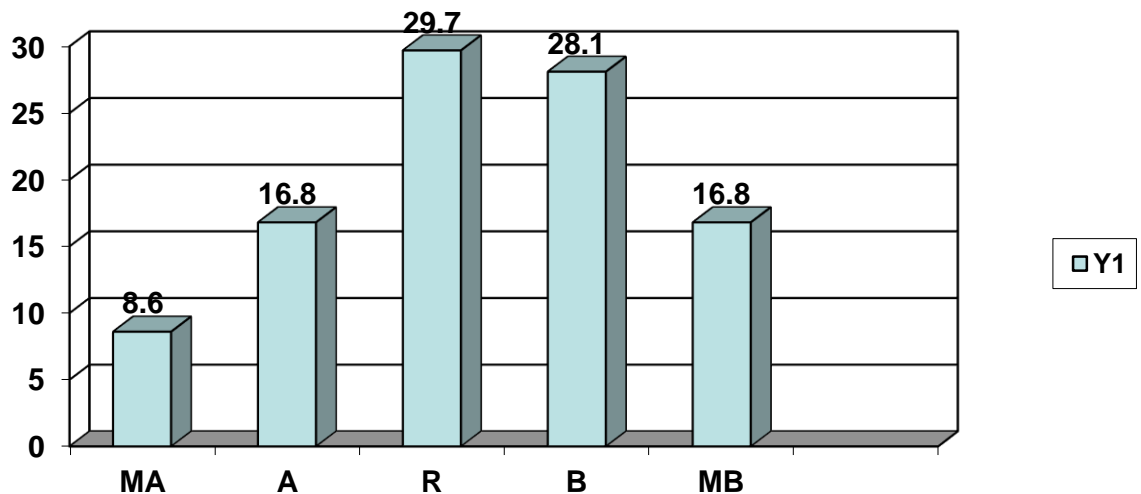


**Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica (Y1), según categorías de X1**

Variable X1			Frecuencia Y1					$\sum Y$	$\bar{Y}$
	Nivel	F	MA 42-50	A 34-41	R 26-33	B 18-25	MB 10-17		
Muy Alto 42 – 50 pts	I	15	11	4				663	44.2
Alto 34 – 41 pts	II	30	5	20	5			1095	36.5
Regular 26 – 33 pts	III	60		7	45	8		1704	28.4
Bajo 18 – 25 pts	IV	50			5	38	7	1125	22.5
Muy bajo 10 – 17 pts	V	30				6	24	465	15.5
<b>TOTAL</b> <b>% Y1</b>		<b>185</b>	<b>16</b> <b>8.6</b>	<b>31</b> <b>16.8</b>	<b>55</b> <b>29.7</b>	<b>52</b> <b>28.1</b>	<b>31</b> <b>16.8</b>	<b>5052</b>	<b>27.3</b>

**Gráfico N° 02**

**Distribución porcentual del Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica (Y1), según niveles.**



**Leyenda:**

**MA = Muy alto. A = Alto R = Regular B = Bajo. MB = Muy bajo.**

**INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 05**

Según los datos presentados en la tabla N° 05, respecto a la variable Y1 referente al grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica (Y1), distribuidos en los 5 niveles de la variable X1, de modo que esta distribución permite establecer la correlación entre las variables.

Según el resultado que se presenta en el cuadro N° 05, de los 15 trabajadores ubicados en el I nivel de X1, de acuerdo con los puntajes obtenidos en la variable Y1, 11 trabajadores se ubicaron en la categoría muy alto de Y1, y 4 trabajadores se ubicó en la categoría alto de Y1. En conjunto, los trabajadores tienen una media aritmética de 48.3 en Y1.

En el II nivel de X1, de los 30 ubicados en esta categoría, 5 trabajadores se ubican en la categoría de muy alto, 20 en regular, y 5 en categoría bajo; y en conjunto tienen una media aritmética de 36.3 puntos.

En el III nivel, de los 60 encuestados de X1, 7 se ubican en la categoría alto de Y1, 45 en regular y 8 en la categoría bajo, en conjunto tienen una media aritmética de 30.9 puntos.

En el IV nivel, de las 50 trabajadores 5 se ubican en la categoría regular, 38 en la categoría bajo, y 7 en muy bajo; en conjunto tienen una media aritmética de 24.3 puntos.

En el V nivel, de los 30 trabajadores ubicados en esta categoría, 6 se ubican en la categoría bajo y 24 en la categoría muy bajo, y tienen una aritmética de 16.5 puntos.

#### **3.1.4. GRADO DE COMPROMISO CON LA MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD EN LOS ROLES Y FUNCIONES (Y2).**

Con respecto al grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones (Y2) se tiene el siguiente resultado:

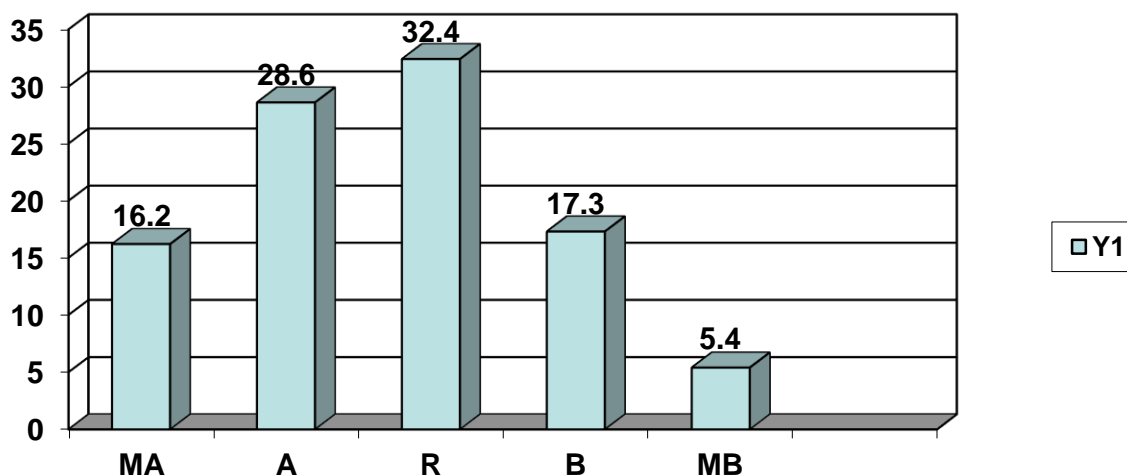
#### **TABLA N° 06**

**Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones (Y2) de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica, según categorías de X2**

Variable X2			Frecuencia Y2					$\sum Y$	$\bar{Y}$
	Nivel	F	MA 42-50	A 34-41	R 26-33	B 18-25	MB 10-17		
Muy Alto 42 – 50 pts	I	30	22	8				1362	45.4
Alto 34 – 41 pts	II	50	8	35	7			1860	37.2
Regular 26 – 33 pts	III	70		10	50	10		2135	30.5
Bajo 18 – 25 pts	IV	25			3	20	2	560	22.4
Muy bajo 10 – 17 pts	V	10				2	8	165	16.5
<b>TOTAL</b> % Y1		<b>185</b>	<b>30</b> 16.2	<b>53</b> 28.7	<b>60</b> 32.4	<b>32</b> 17.3	<b>10</b> 5.4	<b>6082</b>	<b>32.8</b>

**Gráfico N° 06**

**Distribución porcentual del grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones (Y2), según categorías de X2, según niveles.**



**Leyenda:**

**MA = Muy alto. A = Alto R = Regular B = Bajo. MB = Muy bajo.**

## **INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 06**

Según los datos presentados en la tabla N° 06, respecto a la variable Y2 referente al grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones (Y2), según categorías de X2, distribuidos en los 5 niveles de la variable X2, de modo que esta distribución permite establecer la correlación entre las variables X2 y Y2.

Según el resultado que se presenta en el cuadro N° 06, de los 30 trabajadores ubicados en el I nivel de X2, de acuerdo con los puntajes obtenidos en la variable Y2, 22 trabajadores se ubicaron en la categoría muy alto de Y2, y 8 trabajadores se ubicó en la categoría alto de Y2. En conjunto, los trabajadores tienen una media aritmética de 45.8 de Y2.

En el II nivel de X2, de los 50 ubicados en esta categoría, 8 trabajadores se ubican en la categoría de muy alto, 35 en regular, y 7 en categoría bajo; y en conjunto tienen una media aritmética de 37.2 puntos.

En el III nivel, de los 70 encuestados de X2, 10 se ubican en la categoría alto de Y2, 50 en regular y 10 en la categoría bajo, en conjunto tienen una media aritmética de 30.5 puntos.

En el IV nivel, de las 25 trabajadores 3 se ubican en la categoría regular, 20 en la categoría bajo, y 2 en muy bajo; en conjunto tienen una media aritmética de 22.4 puntos.

En el V nivel, de los 10 trabajadores ubicados en esta categoría, 2 se ubican en la categoría bajo y 8 en la categoría muy bajo, y tienen una aritmética de 16.5 puntos.

### **3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La prueba de hipótesis comprende la contrastación de cada una de las hipótesis con los resultados obtenidos de la realidad con los correspondientes instrumentos de recolección de datos; asimismo se

procedió a establecer si existe o no una relación significativa entre las variables de estudio, mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

### **3.2.1. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.**

Para tal efecto se presenta la hipótesis nula y la hipótesis alterna:

Hipótesis nula (Ho 1)

No existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.

Hipótesis alterna 1 (Ha1):

Existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.

En la hipótesis específica 1, se busca establecer la relación existente entre la variable nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.

Para ello se ha tomado como criterio de comparación las medias aritméticas obtenidas tal como se presenta en el cuadro siguiente:

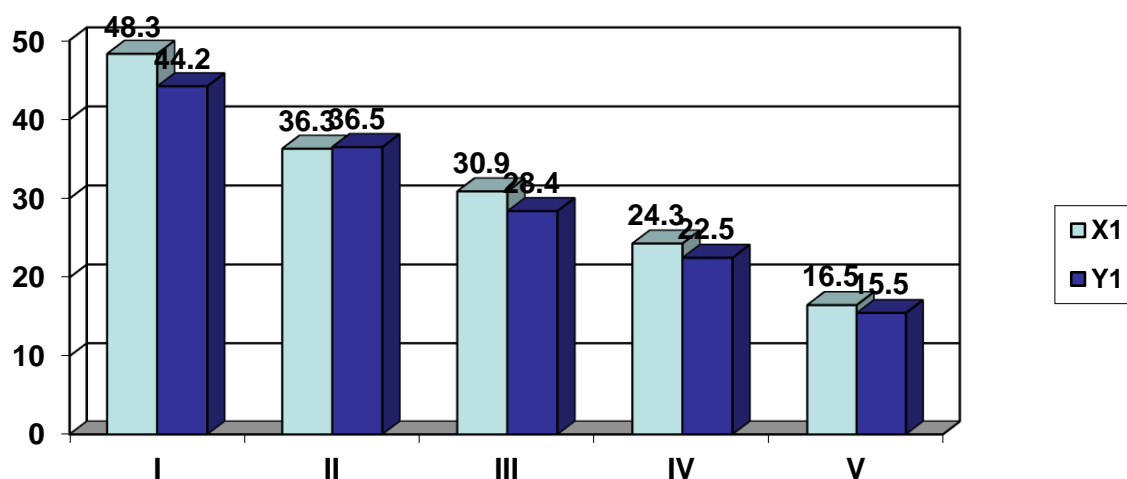
Cuadro N° 07

Relación entre la variable Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la municipalidad (X1) y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica (Y1), según medias aritméticas

NIVEL	F	X1			Y1		
		x'	$\sum x$	$\bar{x}$	x'	$\sum x$	$\bar{y}$
I	15	46	145	48.3	46	663	44.2
II	30	37.5	218	36.3	37.5	1095	36.5
III	60	29.5	251	30.9	29.5	1704	28.4
IV	50	21.5	243	24.3	21.5	1125	22.5
V	30	13.5	99	16.5	13.5	465	15.5
TOTAL	185	-	956	25.8	-	5052	27.3

Gráfico N° 07

Relación de las medias aritméticas de X1 y Y1 según niveles



I = Muy alta. II = Alta. III = Regular. IV = baja. V = Muy baja.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

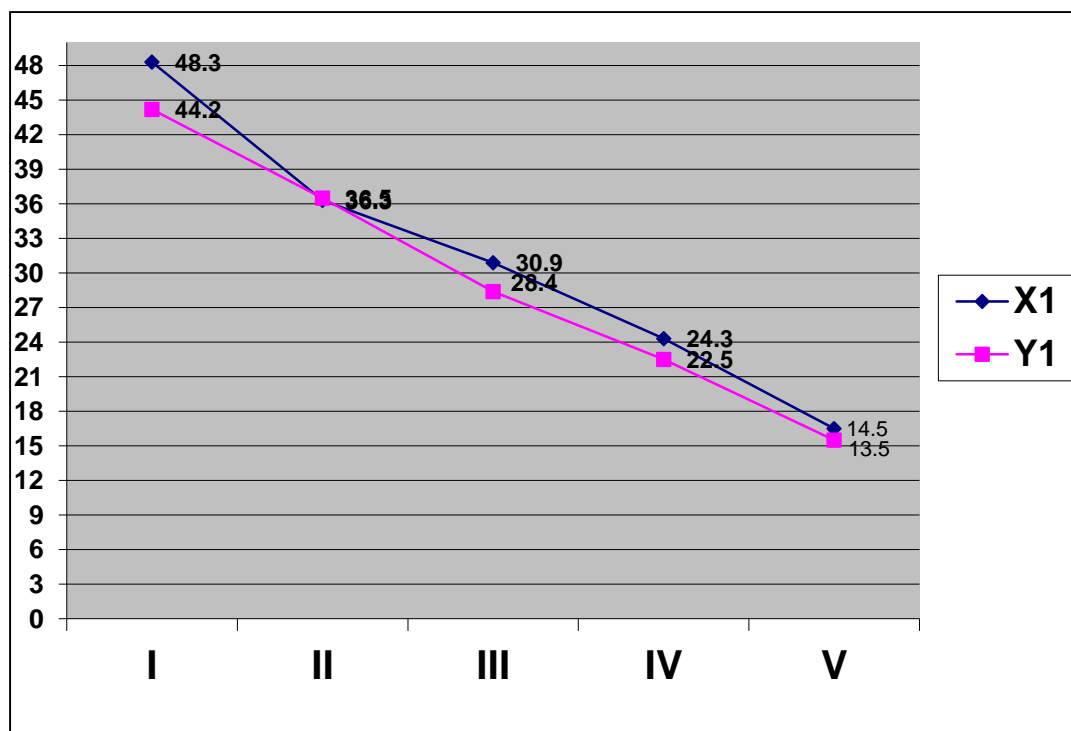
El análisis de los datos obtenidos y expresados en el cuadro N° 07 nos muestra que entre la variable Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la municipalidad (X1) y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica (Y1) existe una relación positiva, dado que, tomando como punto de referencia a las medias aritméticas, del I nivel al V nivel, conforme disminuye la media aritmética de la variable X1, también disminuye la media aritmética de la variable Y1.

Como se observa en el cuadro N° 07, en nivel I la media aritmética de la variable X1 es de 48.3 puntos, en el nivel II 36.3, en el nivel III 30.9, en el nivel IV 24.3 y en el nivel V 16.5 puntos. Y en cuanto se refiere a la variable Y1, las medias aritméticas del I nivel al V nivel respectivamente son: 44.2, 36.5, 28.4, 22.5, 15.5 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es el Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional, mayor es también el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica

De manera gráfica, esta relación entre la variable X1 y la variable Y1 queda representada de la siguiente manera:

### Correlación entre la variable X1 y Y1



Como se observa en la gráfica anterior, ambas variables correlacionadas disminuyen en sus valores, del I nivel al V nivel, lo que significa rechazar la hipótesis nula 1 planteada anteriormente y aceptar la hipótesis alterna 1.

Pero además la relación positiva entre las variables X1 y Y1, se presenta el coeficiente de Pearson para datos agrupados.

Con el Coeficiente de correlación de Pearson, no solo se evidencia la alta correlación positiva existente entre estas variables, si no se prueba el carácter estadísticamente significativo de la relación entre las variables X1 y Y1.

Para el procesamiento estadístico del coeficiente de correlación de Pearson y validar la hipótesis específica 1 se requiere datos que se presentan en el cuadro N° 08 siguiente:



**CUADRO N° 08**

**Distribución de frecuencias de la variable X1 y la variable Y1 según intervalos de clase.**

Variable Y1 Variable X1	Niv. MA 42-50	Niv. A 34-41	Niv. I 26- 33	Niv. B 18-25	Niv. MB 10-17	n <sub>x</sub>
<b>Muy alto 34 - 40</b>	11	4				15
<b>Alto 28 – 33</b>	5	20	5			30
<b>Regular 22 - 27</b>		7	45	8		60
<b>Bajo 16 - 21</b>			5	38	7	50
<b>Muy bajo 10 - 15</b>				6	24	30
<b>n<sub>y</sub></b>	16	31	55	52	31	<b>185</b>

Para la determinando el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

El procesamiento de esta fórmula se realiza en el cuadro N° 09, adjunto en anexos y cuyos valores reemplazados son:

$$r = \frac{185 (238) - (-51)(-54)}{\sqrt{[(185)(271) - (-50)^2][(185)(246) - (-54)^2]}}$$

$$r = \frac{44030 - (2754)}{\sqrt{[(50135 - 2500)][(45510 - 2916)]}}$$

$$r = \frac{41276}{\sqrt{[(47635)] [(42594)]}}$$

$$r = \frac{41276}{\sqrt{(47635)(42594)}}$$

$$r = \frac{41276}{45014.6}$$

$$r = \mathbf{0.9169}$$

En conclusión, habiéndose hallado el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados que es  $r = \mathbf{0.9169}$  se llega a la conclusión de que existe una alta correlación entre las variables X1 e Y1 por cuanto estos valores están relativamente cercanos a + 1. Asimismo, esta correlación es significativa, de modo que se rechaza la hipótesis nula 1 que indica que “No existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.”; de modo que se ha evidenciado, por el contrario que cuanto mayor es el valor de la variable X1, mayor es también el nivel de Y1. Por todo lo presentado y sustentado, se valida y confirma plenamente la hipótesis específica 1.

### 3.2.2. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

Para tal efecto se presenta la hipótesis nula y la hipótesis alterna:

Hipótesis nula 2 (Ho 2)

“No existe una relación positiva entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la

calidad en los roles y funciones de los trabajadores del Concejo provincial de Ica”.

Hipótesis alterna 2 (Ha2):

“Existe una relación positiva entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores del Concejo provincial de Ica”.

En la hipótesis específica 2, se busca establecer la relación existente entre la variable Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores del Concejo provincial de Ica

Para ello se ha tomado como criterio de comparación las medias aritméticas obtenidas tal como se presenta en el cuadro siguiente:

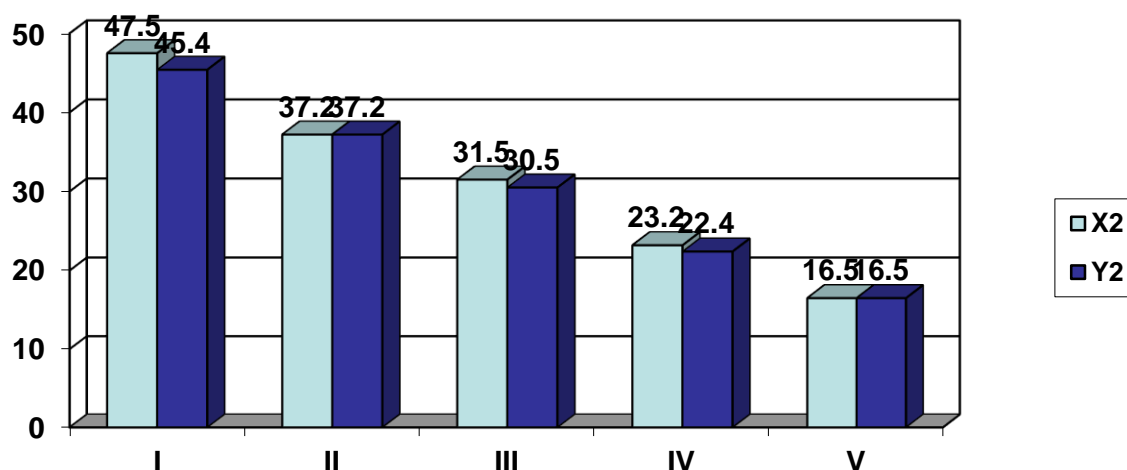
#### **Cuadro N° 10**

**Relación entre Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2) y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores (Y2), según medias aritméticas**

NIVEL	F	X2			Y2		
		x'	$\sum x$	$\bar{x}$	x'	$\sum x$	$\bar{y}$
I	15	46	1425	47.5	46	1362	45.4
II	30	37.5	1860	37.2	37.5	1860	37.2
III	60	29.5	2205	31.5	29.5	2135	30.5
IV	50	21.5	580	23.2	21.5	560	22.4
V	30	13.5	165	16.5	13.5	165	16.5
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	-	<b>6235</b>	<b>33.7</b>	-	<b>6082</b>	<b>32.8</b>

**Gráfico N° 08**

**Relación de las medias aritméticas de X2 y Y2 según niveles**



I = Muy alta. II = Alta. III = Regular. IV = baja. V = Muy baja.

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

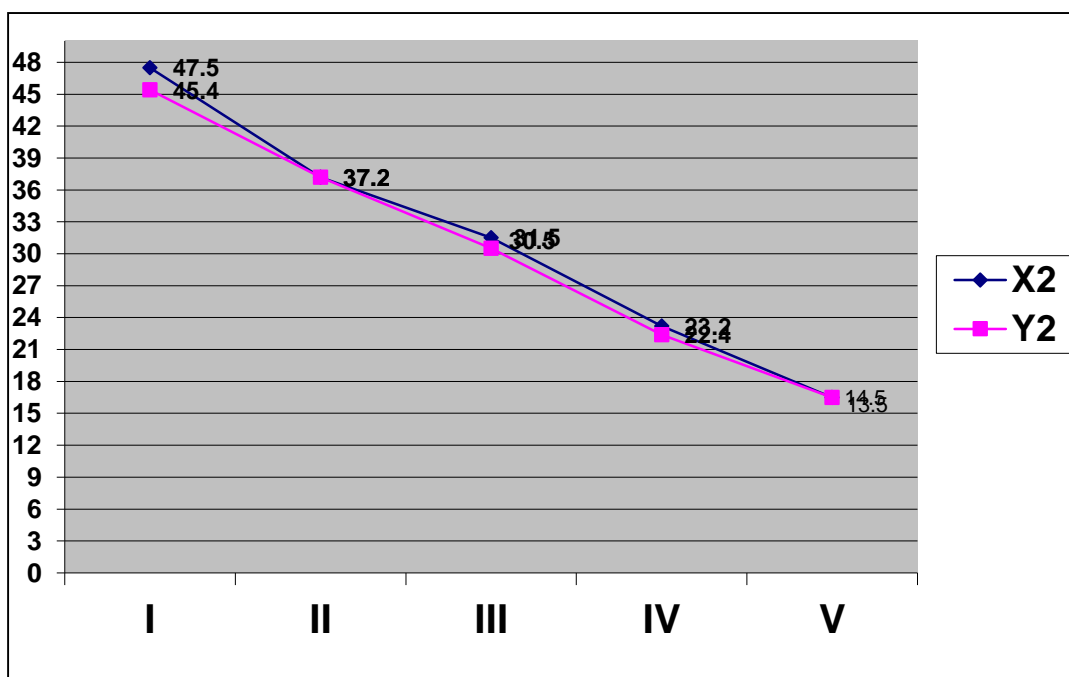
El análisis de los datos obtenidos y expresados en el cuadro N° 10 nos muestra que entre la variable Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2) y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores (Y2), existe una relación positiva, dado que, tomando como punto de referencia a las medias aritméticas, del I nivel al V nivel, conforme disminuye la media aritmética de la variable X2, también disminuye la media aritmética de la variable Y2.

Como se observa en el cuadro N° 10, en nivel I la media aritmética de la variable X2 es de 47.5 puntos, en el nivel II 35.2, en el nivel III 31.5, en el nivel IV 23.2 y en el nivel V 16.5 puntos. Y en cuanto se refiere a la variable Y2, las medias aritméticas del I nivel al V nivel respectivamente son: 45.4, 37.2, 30.5, 22.4, 15.5 puntos.

Estas medias aritméticas de cada una de las variables que se busca relacionar, nos indican que cuanto mayor es el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2) y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores (Y2) de la municipalidad provincial de Ica

De manera gráfica, esta relación entre la variable X2 y la variable Y2 queda representada de la siguiente manera:

### Correlación entre la variable X2 y Y2



Como se observa en la gráfica anterior, ambas variables correlacionadas disminuyen en sus valores, del I nivel al V nivel, por lo cual se rechaza a la hipótesis nula 2 planteada anteriormente y se acepta a la hipótesis alterna 2.

Pero además la relación positiva entre las variables X2 y Y2, se presenta el coeficiente de Pearson para datos agrupados.

Con el Coeficiente de correlación de Pearson, no solo permite evidenciar la existencias de una alta correlación positiva existente entre estas variables, si no se prueba el carácter estadísticamente significativo de la relación entre las variables X2 y Y2.

Para el procesamiento estadístico del coeficiente de correlación de Pearson y validar la hipótesis específica 2 se requiere datos que se presentan en el cuadro N° 08 siguiente:

**CUADRO N° 11**

**Distribución de frecuencias de la variable X2 y la variable Y2 según intervalos de clase.**

<b>Variable Y2</b>	<b>Niv. MA 42-50</b>	<b>Niv. A 34-41</b>	<b>Niv. I 26- 33</b>	<b>Niv. B 18-25</b>	<b>Niv. MB 10-17</b>	<b>n<sub>x</sub></b>
<b>Muy alto 34 - 40</b>	22	8				30
<b>Alto 28 – 33</b>	8	35	7			50
<b>Regular 22 - 27</b>		10	50	10		70
<b>Bajo 16 - 21</b>			3	20	2	25
<b>Muy bajo 10 - 15</b>				2	8	10
<b>n<sub>y</sub></b>	30	53	60	32	10	<b>185</b>

Para la determinando el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados se ha empleado la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum n_{xy} d_x d_y - (\sum n_x d_x)(\sum n_y d_y)}{\sqrt{[n \sum n_x d_x^2 - (\sum n_x d_x)^2][n \sum n_y d_y^2 - (\sum n_y d_y)^2]}}$$

El procesamiento de esta fórmula se realiza en el cuadro N° 12, adjunto en anexos y cuyos valores reemplazados son:

$$r = \frac{185 (215) - (65)(-54)}{\sqrt{[(185)(235) - (65)^2][(185)(246) - (-54)^2]}}$$

$$r = \frac{39775 - (3510)}{\sqrt{[(43475 - 4225)(45510 - 2916) ]}}$$

$$r = \frac{36265}{\sqrt{[(39250)] [(42594)]}}$$

$$r = \frac{36265}{\sqrt{1671814500}}$$

$$r = \frac{36265}{40887.8}$$

$$r = 0.8869$$

En conclusión, habiéndose hallado el coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados que es  $r = 0.8869$  se llega a la conclusión de que existe una alta correlación entre las variables X2 e Y2 por cuanto estos valores están relativamente cercanos a + 1. Asimismo, esta correlación es significativa, de modo que se rechaza la hipótesis nula 2 que indica que “No existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.”; de modo que se ha evidenciado, por el contrario que cuanto mayor es el valor de la variable X2, mayor es también el nivel de Y2. Por todo lo presentado y sustentado, se valida y confirma plenamente la hipótesis específica 2.

### 3.2.3. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL.

A partir de los resultados parciales de la discusión y validación de las hipótesis específicas 1 y 2 se procede a validar la hipótesis general que sostiene lo siguiente:

“Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica”.



Habiéndose validado las hipótesis específicas 1 y 2, por criterios lógicos también la hipótesis general queda contrastada y validada. Esta validación es consistente por cuanto mediante el proceso de operacionalización de las variables generales de la hipótesis general como son la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica, se ha determinado dos indicadores para cada una de estas variables. Es con estos indicadores que se han constituido las hipótesis específicas 1 y 2. Y al haberse validado las hipótesis específicas 1 y 2 lógicamente la hipótesis general también ha quedado validada.

Pero además de esta forma de validar, los diferentes cuadros estadísticos y especialmente los cuadros N° como son el cuadro N° 06 y 08, demuestran que entre los indicadores de las variables de las hipótesis específicas 1 y 2, existe una relación positiva.

La correlación de las medias aritméticas expresadas en los cuadros N° 07 y 10 nos muestra que cuando los valores de las variables correlacionadas del I al V nivel disminuye, también los valores de la variable actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios disminuyen..

Además de estos datos, existe un fundamento teórico que sustenta a la hipótesis general. De acuerdo con los planteamientos del marco teórico la cultura organizacional es un factor muy importante para la calidad de los servicios que presta toda institución.

### **3.3. DISCUSIÓN**

Los resultados concretos a los que se ha llegado en esta investigación, muestran evidencias de la relación positiva existente entre la variable Liderazgo y el clima laboral percibido por los docentes y administrativos de la Universidad Alas Peruanas Filial Ica.

Esta relación positiva se manifiesta en los coeficientes de correlación de Pearson para datos agrupados obtenidos entre las variables de las hipótesis específicas.

En efecto, se ha demostrado la existencia de una alta correlación positiva expresada en un coeficiente de correlación de Pearson para datos agrupados que es  $r = 0.9169$  por lo que se concluye que cuando los valores de la variable X1 del I nivel al V nivel disminuyen, también los valores de la variable Y1 disminuyen.

De la misma manera cuando se habla de las variables X2 y Y2, se evidencia que existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional (X2) y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica, en cuyo caso la  $r = 0.8869$

Respecto a las conclusiones de esta investigación, muchos son los investigadores del ámbito internacional, que sustentan la relación entre la variable X y Y de esta investigación.

Castro, Rosario de la Universidad Autónoma Metropolitana de México, en el año 2003, en su investigación titulada "Cambio organizacional y cultura: respuestas al cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad", también reporta como evidencia que para lograr un cambio en la tecnología resulta fundamental el cambio organizacional.

Asimismo, Silenis Añiz (2006) en su investigación titulada "Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios" en cuyos resultados, demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales.

Otras investigaciones nacionales llegaron a similares conclusiones. Tal es el caso de Padilla, M. (2008) que realizó una investigación en la

Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada "La cultura organizacional y la transferencia de conocimientos en una institución universitaria de enseñanza de idiomas", en la que concluye que si bien no existe una gestión del conocimiento en la institución, sí se está produciendo la transferencia de conocimientos de forma parcial e informal gracias a mecanismos y canales democráticos de su cultura.

## CONCLUSIONES

1. Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica.
2. Existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.; lo cual se evidencia en un coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.8685$ .
3. El Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la municipalidad provincial de Ica, es en promedio 25.8 puntos, lo cual indica que corresponde a la categoría regular.
4. El Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad en la municipalidad provincial de Ica, es en promedio 32.8 puntos, lo cual indica que corresponde a la categoría regular.
5. Existe un grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de la municipalidad provincial de Ica que corresponde a la categoría regular, dado que la media aritmética obtenida es de 37.3 puntos.
6. Existe un Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica, que corresponde a la categoría regular, dado que la media aritmética es de 32.8 puntos

## SUGERENCIAS

1. La municipalidad provincial de Ica, debe implementar talleres de fortalecimiento de la cultura organizacional a fin de contribuir en la mejora de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica.
2. En la municipalidad provincial de Ica, se debe implementar estrategias para que los trabajadores y el público usuario incrementen el grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión del Consejo provincial de Ica.
3. Se debe implementar directivas específicas a fin de garantizar la práctica sostenida del enfoque organizacional, estrategia que fortalece el desarrollo organizacional de la municipalidad.
4. Se debe fortalecer la práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad en la municipalidad provincial de Ica, mediante talleres de sensibilización para todos los trabajadores.
5. Se debe estimular a los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica, a fin de incrementen su compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones que les corresponde a cada uno de los trabajadores.

## Referencias Bibliográficas

- ALLPORT, G.W. (1970) *Psicología de la personalidad*. Buenos Aires: Paidós.
- COVEY, S.R. (1994). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Paidós.
- COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DEL PERÚ. (1999) *Gerencia educativa* Lima.s/e.
- CRUZ RAMÍREZ, José (1997). *Educación y calidad total*. México: Editorial. Iberoamericana S.A. de C.V.
- Cacioppo, J.; Petty, R. & Crites, S. (1994). Attitude Change. *Enciclopedia of Human Behavior* 1:261-270.
- DAVIS, Keith (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- DEAL, T.A., Y KENNEDY, A.(1985). *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- DIAZ, Bertha y JUNGBLUTH Carlos (1998). *LA Calidad Total en la Empresa Peruana.* " Procesos, resultados y perspectivas. Lima: Universidad de Lima, Fondo de desarrollo Editorial.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: oxford University.
- Guerrero, A. (2006). *Por qué fracasan los proyectos de calidad*. Documento recuperado en enero 17 de 2007 de: <http://humana.com/gh4/ArticulosPorsubtema.asp?Idsubtema=59&CodseccionBancoConocimiento>
- Hosking, D.M. & Anderson, N.R. (1992). *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Routledge.
- DE LA TORRE, S. (2003), *Dialogando con la creatividad*. Barcelona:octaedro.
- DEREVE, Marc (1990). *El Futuro de la Gerencia*. Legis, Bogotá, Colombia.
- DON HELLRIEGEL Y JOHN W. SLOCUM (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial: Thomson décima edición. Prentice Hall, México,

- DRUCKER, P.(1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.
- FRED. R. David (2000). Conceptos de Administración Estratégica. México: s/e 5ta. Edición.
- GONZÁLEZ Y BELLINO (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas
- GUÈRIN, Gilles (1992) Planificaciòn Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- HERNÁNDEZ Sampieri, R.; FERNANDEZ Collado, C.; BAPTISTA Lucio, P. (2000). *Metodología de la Investigación México*: Mc Graw Hill
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson. [ Links ]
- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales* 10(1):9-27.
- Montealegre, J. & Calderon, G. (2007). Relationships Between Attitude Towards Change and Organisational culture: a Study of Medium - and large- Scale clothing Industry companies in Ibagué, colombia. *Innovar* 17(29):49-70
- Labarca, N.; Ferrer, J. & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista Ciencias Sociales* 12(1):67-71
- JACKSON, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.
- KATZ Y KAHN (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- MONSALVE (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.
- NEWSTROM John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.
- PORTER, L. (1995), *Procesos de toma de decisiones y desarrollo institucional en las universidades publicas, El caso de la UPN Mimeo*. México: UAMX.
- ROBBINS, Stephen (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, octava edición, México: Prentice Hall
- Sánchez, J. (2005). No cualquier cambio organizacional (Versión electrónica). Noticias financieras. Recuperado el 20 de mayo de 2007, de la
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Tornay, F. & Milán, E. (2001). Diferente participación de los mecanismos de control en el cambio entre tareas regular frente al cambio al azar. *Psicothema* 13(1):111-117.

VERGARA (1989). La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior . Tesis Doctoral , USB, Caracas.

YOUNG, K, J.C. Flügel y otros “Psicología de las Actitudes”– Editorial Paidós SA



## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD DE LOS TRABAJADORES HACIA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CONSEJO PROVINCIAL DE ICA”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODO
<p><b>PG</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el Consejo provincial de Ica?</p>	<p><b>OG</b></p> <p>Establecer la relación existente entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica.</p>	<p><b>HG</b></p> <p>Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el consejo provincial de Ica.</p>	<p><b>V HG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Actitud hacia la mejora continua de la calidad de los servicios que presta el Consejo provincial de Ica.</li> </ul>	<p><b>I VH G</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la municipalidad provincial de Ica.</li> <li>- Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad.</li> <li>- Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión.</li> <li>- Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario, modelo A</li> <li>- Cuestionario, modelo B.</li> <li>- Escala de Actitud A.</li> <li>- Escala de actitud B.</li> </ul>	<p>TIPO: Por su finalidad es investigación Básica.</p> <p>METODO: Explicativo correlacional</p> <p>DISEÑO: Diseño correlacional.</p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">  \begin{array}{c}  X \\  \updownarrow \\  Y  \end{array}  </math> </p>
<p><b>PE 1</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el nivel de conocimiento y percepciones sobre el enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica?</p>	<p><b>OE 1</b></p> <p>Establecer la relación existente entre el nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica .</p>	<p><b>HE 1</b></p> <p>Existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento del enfoque organizacional y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.</p>	<p><b>V HE 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional de directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la Facultad como organización.</li> <li>- Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión.</li> </ul>	<p><b>I VHE1</b></p> <p>Puntaje categorizado obtenido con el cuestionario A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Muy Alto 5</li> <li>- Nivel alto 4</li> <li>- Nivel medio 3</li> <li>- Nivel bajo 2</li> <li>- Nivel muy bajo 1</li> </ul> <p>Puntaje categorizado obtenido con la escala de actitud A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de acep muy alta 5</li> <li>- Grado de acep. Alta 4</li> <li>- Grado de acep. Media 3</li> <li>- Grado de acep. Baja 2</li> <li>- Grado de acep. muy baja 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario A</li> <li>- Escala de actitud A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POBLACION. Totalidad de trabajadores del consejo Provincial de Ica, que son 340</li> <li>- MUESTRA:</li> <li>- Tamaño: 186 trabajadores, establecidos con 2 sigmas de nivel de confianza, 5 % de error muestral y una prevalencia estimada de la variable estudiada de 50 para P y 50 para Q.</li> <li>La fórmula empleada es:</li> </ul>

PE 2	OE 2	HE 2	V HE 2	I V HE2		S <sup>2</sup> N P Q																									
<p>¿Qué relación existe entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores del Consejo provincial de Ica?</p>	<p>Identificar el tipo de relación que existe entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores del Consejo provincial de Ica</p>	<p>Existe una relación positiva entre el Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores del Consejo provincial de Ica.</p>	<p>- Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad.</p> <p>- Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones.</p>	<p>Puntaje categorizado obtenido con el cuestionario B</p> <table border="0"> <tr> <td>- Nivel Muy Alto</td> <td>5</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Nivel alto</td> <td>4</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Nivel medio</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Nivel bajo</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Nivel muy bajo</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </table> <p>Puntaje categorizado obtenido con la escala de actitud B</p> <table border="0"> <tr> <td>- Grado de acep muy alta</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>- Grado de acep. Alta</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- Grado de acep. Media</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- Grado de acep. Baja</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- Grado de acep. muy baja</td> <td>1</td> </tr> </table>	- Nivel Muy Alto	5	-	Nivel alto	4	-	Nivel medio	3		- Nivel bajo	2		- Nivel muy bajo	1		- Grado de acep muy alta	5	- Grado de acep. Alta	4	- Grado de acep. Media	3	- Grado de acep. Baja	2	- Grado de acep. muy baja	1	<p>-Cuestionario B</p> <p>-Escala de actitud B</p>	<p>n: -----  <math>E^2 (N-1) + S^2 P.Q</math>  Técnica de elección de la muestra:  Muestreo estratificado y muestreo por azar simple.  Para determinar la correlación entre las variables se hará uso del Coeficiente de correlación de Pearson.</p>
- Nivel Muy Alto	5	-																													
Nivel alto	4	-																													
Nivel medio	3																														
- Nivel bajo	2																														
- Nivel muy bajo	1																														
- Grado de acep muy alta	5																														
- Grado de acep. Alta	4																														
- Grado de acep. Media	3																														
- Grado de acep. Baja	2																														
- Grado de acep. muy baja	1																														

CUADRO N° 09

Coeficiente de correlación de las variables: Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la municipalidad provincial de Ica (X1) y el Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión (Y1) de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica

Y \ X	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n <sub>x</sub>	X'	d <sub>x</sub>	n <sub>x</sub>	d <sub>x</sub>	n <sub>x</sub> <sup>2</sup>	d <sub>x</sub> <sup>2</sup>	n <sub>xy</sub>	d <sub>x</sub>	d <sub>y</sub>
Muy alto 42 - 50	11 44	4 4				15	46	2	30	60	48				
Alto 34 - 41	5 10	20 20	5 0			30	37.5	1	30	30	30				
Regular 26 - 33		7 0	45 0	8 0		60	29.5	0	0	0	0				
Baja 18 - 25			5 0	38 38	7 14	50	21.5	-1	-50	50	52				
Muy Baja 10 - 17				6 12	24 96	30	13.5	-2	-60	120	108				
n <sub>y</sub>	16	31	55	52	31	<b>185</b>			<b>-50</b>	<b>260</b>	<b>238</b>				
Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$				
d <sub>y</sub>	2	1	0	-1	-2										
n <sub>y</sub> d <sub>y</sub>	32	31	0	-52	-62		<b>-51</b>	$\sum n_y d_y$							
n <sub>y</sub> d <sub>y</sub> <sup>2</sup>	64	31	0	52	124		<b>271</b>	$\sum n_y d_y^2$							

CUADRO N° 12

Coeficiente de correlación de las variables: Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad (X2) y el Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ica

Y \ X	Muy alto 42 - 50	Alto 34 - 41	Regular 26 - 33	Bajo 18 - 25	Muy bajo 10 - 17	n <sub>x</sub>	X'	d <sub>x</sub>	n <sub>x</sub> d <sub>x</sub>	n <sub>x</sub> <sup>2</sup> d <sub>x</sub> <sup>2</sup>	n <sub>xy</sub> d <sub>x</sub> d <sub>y</sub>
Muy alto 42 - 50	22 88	8 16				30	46	2	60	120	104
Alto 34 - 41	8 16	35 35	7 0			50	37.5	1	50	50	51
Regular 26 - 33		10	50 0	10 0		70	29.5	0	0	0	0
Baja 18 - 25			3 0	20 20	2 4	25	21.5	-1	-25	25	24
Muy Baja 10 - 17				2 4	8 32	10	13.5	-2	-20	40	36
n <sub>y</sub>	14	24	58	46	30	185			65	235	215
Y'	46	37.5	29.5	21.5	13.5				$\sum n_x d_x$	$\sum n_x d_x^2$	$\sum n_{xy} d_x d_y$
d <sub>y</sub>	2	1	0	-1	-2						
n <sub>y</sub> d <sub>y</sub>	28	24	0	-46	-60		-54	$\sum n_y d_y$			
n <sub>y</sub> <sup>2</sup> d <sub>y</sub> <sup>2</sup>	56	24	0	46	120		246	$\sum n_y d_y^2$			

**MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE  
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PESO</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTE</b>
Variable X  Cultura organizacional.	Nivel de conocimiento y percepciones del enfoque organizacional en la Facultad como organización	50%	10 Ítems ( Del 01 Al 10)	Cuestionario A.	Aplicación de encuesta
	Nivel de práctica de valores, sentimientos y actitudes compatibles con las organizaciones de calidad.	50%	10 Ítems (del 11 al 20)	Cuestionario B.	Aplicación de encuesta
Variable Y  Actitud hacia la mejora continua de la calidad de los servicios públicos básicos que presta la Municipalidad provincial de Ica	Grado de valoración a las políticas de calidad implementadas en la gestión	50 %	10 ítems (del 01 al 10)	Escala de actitud A	Observación y encuesta.
	Grado de compromiso con la mejora continua hacia la calidad en los roles y funciones.	50%	10 ítems (del 11 al 20)	Escala de actitud B	Observación y encuesta.

NOTA: Los ítems de cada uno de los indicadores considerados se encuentran en cada instrumento.



## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES

Señor trabajador

Previo agradecimiento por su colaboración respondiendo a las preguntas de este cuestionario, a continuación le presentamos un conjunto de preguntas para que usted responda con objetividad y sinceridad.

Lea con atención cada uno de las 10 preguntas del cuestionario A y las 10 preguntas del cuestionario B y luego marque con una X el casillero que corresponde en función de su situación particular. En cada pregunta tiene la opción de marcar las siguientes categorías: Siempre (S), Constantemente (C), Regularmente (R), Pocas veces (PV) y Nunca (N).

No deje de marcar ninguna de las preguntas. En el casillero de puntaje (PTJ) no escriba nada.

Nº	INDICADORES o ITEMS	ALTERNATIVAS					PTJ
		S	C	R	PV	N	
<b>Cuestionario A</b>							
1	¿Conoce usted las metas a lograr en la actual gestión de la municipalidad provincial de Ica?.						
2	¿Conoce usted los objetivos en la gestión de la municipalidad provincial de Ica?.						
3	¿Esta usted informado de la política de la gestión de la municipalidad provincial de Ica?.						
4	¿Esta usted informado de la política de la gestión de la municipalidad provincial de Ica?.						
5	¿Participa usted en la gestión de la municipalidad provincial de Ica?.						
6	¿Percibe usted que las decisiones en la gestión de la municipalidad provincial de Ica?.						
7	Considera usted que en esta municipalidad, solo se trabaja cuando hay alguien que controla?						
8	¿Considera usted que en esta municipalidad, nadie colabora con nadie por el bien de todos?.						
9	¿Considera usted que el personal directivo, administrativo y trabajadores de esta municipalidad trabajan con eficiencia?.						
10	¿Percibe usted que en esta municipalidad existe espíritu de equipo, colaboración y entrega?.						

	PUNTAJE :						
	<b>CUESTIONARIO B</b>						
11	¿Observas que el personal directivo, administrativo, y trabajadores de esta municipalidad son puntuales en sus funciones?						
12	¿Consideras que el personal directivo, administrativo, y trabajadores de esta municipalidad son sinceros?.						
13	¿Observas que en esta municipalidad existe colaboración entre todos los estamentos y trabajo en equipo?.						
14	¿Observas que existe una identificación sólida con la Facultad en todos los trabajadores de esta municipalidad?.						
15	¿Consideras que todos los directivos, administrativos, y los trabajadores, tienen una actitud innovadora?.						
16	¿Consideras que a todos los directivos, administrativos y trabajadores de esta municipalidad les gusta que evalúen su desempeño?.						
17	¿Realizas actividades por más tiempo de lo que te corresponde, pensando en tu municipalidad?						
18	¿Eres de las personas que “sudan la camiseta” por el desarrollo de esta municipalidad?.						
19	¿Te consideras como una pieza importante en esta municipalidad provincial?						
20	¿Trabajas a gusto con cualquiera de los trabajadores de esta municipalidad?						
	PUNTAJE:						

**Leyenda**

- S : Siempre.
- C : Constantemente.
- R : Regularmente.
- PV : Pocas veces
- N : Nunca.



## PUNTUACIÓN DEL CUESTIONARIO

ITEM	S	C	PV	AV	N	Ptje
<b>C "A"</b>						
1	5	4	3	2	1	
2	5	4	3	2	1	
3	5	4	3	2	1	
4	5	4	3	2	1	
5	1	2	3	4	5	
6	1	2	3	4	5	
7	1	2	3	4	5	
8	1	2	3	4	5	
9	5	4	3	2	1	
10	1	2	3	4	5	
<b>C "B"</b>						
11	5	4	3	2	1	
12	5	4	3	2	1	
13	5	4	3	2	1	
14	5	4	3	2	1	
15	5	4	3	2	1	
16	5	4	3	2	1	
17	5	4	3	2	1	
18	5	4	3	2	1	
19	5	4	3	2	1	
20	5	4	3	2	1	

### Escala de calificación

NIVELES	CATEGORIAS	PUNTAJE
I	Cultura organizacional Muy alta	42 -50 puntos
II	Cultura organizacional alta	34 – 41 puntos
III	Cultura organizacional Media	26 – 33 puntos
IV	Cultura organizacional baja	18 – 25 puntos
V	Cultura organizacional Muy baja	10 – 17 puntos



## ESCALA DE ACTITUD

### INSTRUCCIONES

Estimado trabajador

Previo agradecimiento por su colaboración respondiendo esta instrumento, a continuación le presentamos un conjunto de preguntas para ser respondidas con objetividad y sinceridad.

Lea con atención cada uno de los 10 indicadores y luego marque con una X el casillero que corresponde en función de su situación particular. En cada indicador tiene la opción de marcar las siguientes categorías: Completamente en desacuerdo (CD), en Descuerdo (D), Indefinido ( I ), de Acuerdo (A) y Completamente de acuerdo (CA).

No deje de marcar ninguna de las preguntas. En el casillero de puntaje (PTJ) no escriba nada.

Nº	Ítems o reactivos	ALTERNATIVAS					PTJ
		CD	D	I	A	CA	
<b>Modelo A</b>							
1	Las municipalidades necesitan constantemente mejorar sus estrategias de mejorar de los servicios.						
2	En mi labor diaria es preferible trabajar con un método o técnica conocida que con uno nuevo.						
3	Los métodos o técnicas de trabajo que han mostrado tener buenos resultados, son los que deben aplicarse siempre en las municipalidades.						
4	La forma cómo se ha enseñado tradicionalmente en esta municipalidad debe seguirse manteniendo.						
5	Aún cuando el tiempo ha pasado, en esta municipalidad deben seguir trabajando como siempre lo han hecho						
6	No considero necesario implementar formas nuevas de enseñar, por que tienden a perder demasiado tiempo.					1	
7	Aún cuando no está mal los servicios que se brinda, se debe apostarse por nuevas formas de trabajo.						

8	Poner en práctica alguna forma novedosa de trabajo en esta municipalidad no resulta finalmente recomendable.					1	
9	Los trabajadores de esta municipalidad deben siempre buscar nuevas formas de llevar a cabo su trabajo						
10	Los trabajadores de esta municipalidad deben cambiar sus formas de trabajo						
	PUNTAJE :						
	<b>Modelo B</b>						
11	Las normas que existen en esta municipalidad, en la actualidad no requieren ningún cambio						
12	La estructura orgánica de esta municipalidad necesita incorporar algunos cambios.						
13	La forma en que trabajan los trabajadores de esta municipalidad debería modificarse sustancialmente						
14	Las organizaciones municipales de la época actual, requieren cambios drásticos para ser de calidad						
15	Lo que antes era bueno en la administración de esta municipalidad, no necesariamente hoy resulta también bueno						
16	En la actualidad, los trabajadores deben mantener su misma forma de laborar.						
17	En honor a la verdad, en esta municipalidad debería cambiarse casi toda la parte administrativa						
18	En el mundo actual, para lograr la calidad, hay la necesidad de mejorar los procedimientos administrativos						
19	Cada trabajador de esta municipalidad, debe mejorar constantemente su formación técnica o profesional.						
20	En mi caso particular existen muchos hábitos en el trabajo, que necesito cambiar.						
	PUNTAJE:						

### Leyenda

- CD : Completamente en desacuerdo.  
D : En Desacuerdo.  
I : Indefinido (ni de acuerdo ni en desacuerdo).  
A : De Acuerdo.  
CA : Completamente de acuerdo.

## PUNTUACIÓN DE LA ESCALA DE ACTITUD

ITEM	CD	D	I	A	CA	Ptje
<b>EA "A"</b>						
1	5	4	3	2	1	
2	5	4	3	2	1	
3	1	2	3	4	5	
4	1	2	3	4	5	
5	5	4	3	2	1	
6	1	2	3	4	5	
7	5	4	3	2	1	
8	1	2	3	4	5	
9	5	4	3	2	1	
10						
<b>EA "B"</b>						
11	1	2	3	4	5	
12	1	2	3	4	5	
13	1	2	3	4	5	
14	1	2	3	4	5	
15	1	2	3	4	5	
16	1	2	3	4	5	
17	1	2	3	4	5	
18	1	2	3	4	5	
19	1	2	3	4	5	
20	1	2	3	4	5	

### Escala de calificación

NIVELES	CATEGORIAS	PUNTAJE
I	Actitud Muy positiva	42 -50 puntos
II	Actitud positiva	34 – 41 puntos
III	Actitud indefinida	26 – 33 puntos

<b>IV</b>	Actitud negativa	18 – 25 puntos
<b>V</b>	Actitud Muy negativa	10 – 17 puntos