

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA-MOQUEGUA,
2019**

Tesis

Presentado por:

Bach. Genyfer Margaret Aldana Salgado

ORCID: 0000-0002-8148-6246

Asesor:

Mag. Julio Francisco Gárate Delgado

ORCID: 0000-0002-4589-6969

**Para obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

TACNA – PERU

2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA-MOQUEGUA,
2019**

Tesis

Presentado por:

Bach. Genyfer Margaret Aldana Salgado

ORCID: 0000-0002-8148-6246

Asesor:

Mag. Julio Francisco Gárate Delgado

ORCID: 0000-0002-4589-6969

Para obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERU

2021

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLITICAS PÚBLICAS**

Tesis

**” COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA-MOQUEGUA,
2019”**

Presentada por:
Bach. Genyfer Margaret Aldana Salgado

**Tesis sustentada y aprobada el 08 de Julio de2021; ante el siguiente
examinador: jurado**

PRESIDENTE: Dra. Eloyna Lucia PEÑALOZA ARANA

SECRETARIO: Dr.Juan Guillermo ARANIBAR OCOLA

VOCAL: Dr.Pedro Pablo CHAMBI CONDORI

ASESOR: Mag. Julio Francisco Gárate Delgado

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo...Genyfer Margaret Aldana Salgado..., en calidad de Maestrante..... de la Maestría/ Doctorado Gestion y Políticas Publicas..... de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI....40252464.....

Soy autor (a) de la tesis titulada:

“COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA – MOQUEGUA, 2019”

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de MAESTRO EN GESTION Y POLITICAS PUBLICAS, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 24% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de

Terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna 08/07/2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Genyfer A.', is centered on a light blue rectangular background. The signature is fluid and cursive.

GENYFER MARGARET ALDANA SALGADO

Nombres y apellidos

DNI: 40252464

Agradecimientos

En estas líneas muestro mi más profundo agradecimiento a la cálida ayuda que muchas personas y colegas me han brindado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, agradezco a mi familia s que me han ayudado y apoyado en todo mi producto, a mi asesor, Mag. Julio Francisco Gárate Delgado, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

Dedicatoria

El presente trabajo investigación va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer, para mi familia; de manera especial a mi esposo e hijos; quienes han puesto toda su confianza para lograr un objetivo más en mi vida.

Índice de contenidos

Introducción	1
Capítulo I: El problema.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1. Interrogante principal	6
1.2.2. Interrogantes secundarias	6
1.3. Justificación de la investigación.....	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
Capítulo II: Marco teórico.....	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional	10
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional	15
2.1.3. Antecedentes a nivel local	17
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Competencias gerenciales	18
2.2.2. Cultura organizacional.....	40
2.3. Definición de Conceptos Básicos	68
Capítulo III: Marco metodológico	72
3.1. Hipótesis	72
3.1.1. Hipótesis general	72
3.1.2. Hipótesis específicas	72
3.2. Variables e indicadores.....	75
3.2.1. Identificación de la variable	75

3.2.2.	Indicadores	75
3.3.	Tipo y diseño de investigación	77
3.3.1.	Tipo de investigación	77
3.3.2.	Diseño de investigación.....	77
3.4.	Nivel de investigación	77
3.5.	Ámbito y tiempo social de la investigación	78
3.6.	Población y muestra	78
3.6.1.	Población	78
3.6.2.	Muestra	78
3.6.3.	Unidad de estudio	79
3.7.	Procedimiento, técnicas e instrumentos	80
3.7.1.	Procedimiento.....	80
3.7.2.	Instrumentos	80
3.7.3.	Técnicas.....	81
Capítulo IV: Resultados		82
4.1.	Descripción del trabajo de campo	82
4.2.	Diseño de la presentación de los resultados	83
4.3.	Resultados.....	84
4.3.1.	Resultados de la variable independiente: Competencias gerenciales	84
4.3.2.	Resultados de la variable dependiente: Cultura Organizacional	103
4.4.	Prueba estadística	121
4.5.	Comprobación de hipótesis	124
4.5.1.	Prueba de hipótesis general	124
4.5.2.	Prueba de hipótesis específicas	125
4.5.3.	Discusión	132
Capítulo V: Conclusiones y sugerencias.....		135

5.1. Conclusiones.....	135
5.2. Sugerencias.....	137
Referencias bibliográficas.....	140
Anexos	146

Índice de tablas

Tabla 1	Evaluación global de las Competencias Gerenciales	85
Tabla 2	Evaluación global de la dimensión: Orientación a resultados	87
Tabla 3	Evaluación de la dimensión Orientación a resultados según ítems	88
Tabla 4	Evaluación global de la dimensión: Comunicación efectiva	89
Tabla 5	Evaluación de la dimensión Comunicación efectiva según ítems	91
Tabla 6	Evaluación global de la dimensión: Actitud de servicio	92
Tabla 7	Evaluación de la dimensión Actitud de servicio según ítems	93
Tabla 8	Evaluación global de la dimensión: Trabajo en equipo	94
Tabla 9	Evaluación de la dimensión Trabajo en equipo según ítems	95
Tabla 10	Evaluación global de la dimensión: Innovación y mejora continua	97
Tabla 11	Evaluación de la dimensión Innovación y mejora continua según ítems	98
Tabla 12	Evaluación global de la dimensión: Liderazgo	99
Tabla 13	Evaluación de la dimensión Liderazgo según ítems	101
Tabla 14	Evaluación global de la dimensión: Sentido de urgencia	102
Tabla 15	Evaluación de la dimensión Sentido de urgencia según ítems	103
Tabla 16	Evaluación global de la variable: Cultura Organizacional	104
Tabla 17	Evaluación global de la dimensión: Innovación y aceptación de riesgo	106
Tabla 18	Evaluación de la dimensión Innovación y aceptación de riesgo según ítems	107
Tabla 19	Evaluación global de la dimensión: Atención a los detalles	108
Tabla 20	Evaluación de la dimensión Atención a los detalles según ítems	110
Tabla 21	Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia los resultados	111
Tabla 22	Evaluación de la dimensión Orientación hacia los resultados según ítems	112
Tabla 23	Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia las personas	113

Tabla 24	Evaluación de la dimensión Orientación hacia las personas según ítems	115
Tabla 25	Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia el equipo	116
Tabla 26	Evaluación de la dimensión Orientación hacia el equipo según ítems	117
Tabla 27	Evaluación global de la dimensión: Agresividad	118
Tabla 28	Evaluación de la dimensión Agresividad según ítems	119
Tabla 29	Evaluación global de la dimensión: Estabilidad	120
Tabla 30	Evaluación de la dimensión Estabilidad según ítems	122
Tabla 31	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	123
Tabla 32	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis general	124
Tabla 33	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 1	125
Tabla 34	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 2	126
Tabla 35	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 3	127
Tabla 36	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 4	128
Tabla 37	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 5	129
Tabla 38	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 6	130
Tabla 39	Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 7	131

Índice de figuras

Figura 1	Modelo de competencias gerenciales de SERVIR	35
Figura 2	Modelo de Davis	55
Figura 3	Evaluación global de las Competencias Gerenciales	85
Figura 4	Evaluación global de la dimensión: Orientación a resultados	86
Figura 5	Evaluación global de la dimensión: Comunicación efectiva	89
Figura 6	Evaluación global de la dimensión: Actitud de servicio	91
Figura 7	Evaluación global de la dimensión: Trabajo en equipo	94
Figura 8	Evaluación global de la dimensión: Innovación y mejora continua	96
Figura 9	Evaluación global de la dimensión: Liderazgo	99
Figura 10	Evaluación global de la dimensión: Sentido de urgencia	101
Figura 11	Evaluación global de la variable: Cultura Organizacional	104
Figura 12	Evaluación global de la dimensión: Innovación y aceptación de riesgo	105
Figura 13	Evaluación global de la dimensión: Atención a los detalles	108
Figura 14	Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia los resultados	110
Figura 15	Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia las personas	113
Figura 16	Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia el equipo	115
Figura 17	Evaluación global de la dimensión: Agresividad	117
Figura 18	Evaluación global de la dimensión: Estabilidad	120

Resumen

El desarrollo de la tesis titulada *Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019*, tiene como objetivo general Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata, 2019. Para ello se propone una metodología de tipo de investigación básica, con un diseño no experimental y de corte transversal, y de un nivel correlacional, dirigido a una población de 250 trabajadores y una población de 152 trabajadores, a quienes se implementó el cuestionario como instrumento, y cuyos resultados fueron procesados en el programa SPSS 24.0 para Windows. A partir de los hallazgos, se concluye que las competencias gerenciales tienen relación con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata, 2019, lo que se demuestra dado el valor de significancia calculado menor de 0.05 y que dado el coeficiente de correlación de 0.54 indica una relación moderada, y que explica que la cultura organizacional de la entidad municipal se ve relacionada moderadamente a partir de las competencias que muestra la gerencia de la organización según cumpla con una adecuada orientación a resultados, genere una comunicación afectiva, muestra una actitud positiva respecto al servicio, impulse el trabajo en equipo, muestre un alto grado de innovación y mejora continua, posea habilidades de liderazgo adecuadas según los objetivos organizacionales y posea un sentido de urgencia que sea coherente a favor de la institución, hecho que contribuye a que los trabajadores logren generar condiciones que favorezcan la cultura organizacional.

Palabras clave: Competencias gerenciales, cultura organizacional, orientación a resultados, trabajo en equipo, comunicación

Abstract

The development of the thesis entitled *Management competencies and organizational culture in the workers of the District Municipality of Torata-Moquegua, 2019*, has the general objective of determining the relationship between management competencies and organizational culture in the Torata District Municipality, 2019. For this, a basic research-type methodology is proposed, with a non-experimental and cross-sectional design, and of a correlational level, aimed at a population of 250 workers and a population of 152 workers, to whom the questionnaire was implemented as an instrument, and whose results were processed in the SPSS 24.0 for Windows, program. From the findings, it is concluded that management competencies are related to the organizational culture in the District Municipality of Torata, 2019, which is demonstrated given the calculated significance value less than 0.05 and that given the correlation coefficient of 0.54 indicates a moderate relationship, and that explains that the organizational culture of the municipal entity is moderately related from the competencies shown by the management of the organization as it complies with an adequate orientation to results, generates an affective communication, shows a positive attitude towards service, promote teamwork, show a high degree of innovation and continuous improvement, have adequate leadership skills according to organizational objectives and have a sense of urgency that is consistent in favor of the institution, a fact that contributes to workers manage to generate conditions that favor the organizational culture.

Keywords: Management competencies, organizational culture, results orientation, teamwork, communication

Introducción

El desarrollo de la tesis titulada *Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019*, aborda un problema detectado en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, entidad en la que existen falencias respecto a la cultura organizacional, y con indicios que muestran que los miembros del ente municipal no innovan sus actividades, no son apoyados por los directivos para desarrollar sus habilidades; así como también cuanto atiende sus labores, no lo hace detalladamente, debido a que la comunicación es poco favorable, entre otros aspectos que son ahondados en la presente investigación, las mismas que se ven influenciadas por las competencias gerenciales.

Para abordar este diagnóstico inicial la tesis se desarrolla por medio de cinco capítulos, iniciando con el Capítulo I: El problema, en el cual se presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, se desarrollan los antecedentes de la investigación, a nivel internacional, nacional y local, seguido por las bases teóricas en las que se analizan teorías referentes a las competencias gerenciales y la cultura organizacional. En este capítulo también se presenta la definición de conceptos básicos.

En el Capítulo III: Marco metodológico, se presenta la hipótesis de investigación, seguido por las variables e indicadores, tipo y diseño de investigación, nivel de investigación, ámbito y tiempo social de la investigación, la población y muestra y determinación del procedimiento, técnica e instrumentos.

En el Capítulo IV: Resultados, se presentan los hallazgos de la aplicación de los instrumentos de investigación, especificándose la descripción del trabajo de

campo, diseño de la presentación de resultados, resultados según variables y dimensiones, prueba estadística y la comprobación de las hipótesis, lo que permite resolver el problema formulado y dar cumplimiento a los objetivos.

En el Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados del estudio.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos del estudio.

Capítulo I: El problema

1.1.Planteamiento del problema

Debido a la aceleración de la globalización y el desarrollo de las tecnologías es que el mercado mundial se encuentra en constante cambio, trayendo consigo mayor competitividad y demanda de calidad en los procesos, por lo que elementos como la innovación, tecnología y la calidad son clave para poder enfrentarse a este escenario.

Frente a ello, las empresas han incorporado estilos de trabajo con enfoques sobre la incorporación de creencia y valores comunes entre miembros del equipo de trabajo, llamando a un alineamiento sobre una misma misión institucional que permita contribuir a mejorar la cohesión interna y mejorar el sentido de pertenencia, siendo un factor clave para lograrlo la cultura organizacional, la cual puede convertirse en una aliada para reforzar la filosofía de trabajo, orientando a los trabajadores a mejorar la identidad y la gestión que estos realizan en una organización (Charón, 2007).

Es por ello que la cultura organizacional es un factor estratégico para lograr una cultura de excelencia empresarial basado en la calidad de gestión, y que deben de tener como principal promotor al líder de la organización el cual a partir de sus competencias gerenciales debe tener la capacidad para guiar y motivar al reforzamiento de los estilos de trabajo a partir de la cohesión e identidad de cada miembro, a fin de lograr los objetivos institucionales bajo modelos de eficiencia y eficacia (Charón, 2007).

La cultura organizacional puede definirse como un conjunto de creencias, valores, hábitos, actitudes, y formas de interactuar entre los miembros de una organización, y esto representa la esencia de la misma, por lo que construir una adecuada cultura significa una labor imprescindible que todo líder, a partir de sus competencias gerenciales, debe tener en cuenta, haciendo que esta sea congruente con los objetivos de la entidad (López, 2020).

La labor del gerente a partir de sus competencias es básica para lograr que la organización tenga una gestión exitosa, dado que ella está ligada de forma directa con el cumplimiento de los objetivos trazados por una organización. A pesar que no existen modelos de competencias gerenciales, dado que ellas dependen en gran medida del contexto en el que el gerente ejecuta sus funciones, es importante que este tenga disposición para afrontar los cambios del entorno empresarial, debiendo cumplir los valores corporativos y forjar una cultura organizacional caracterizada por la búsqueda de calidad (Duarte, 2013).

A nivel internacional, la cultura organizacional se hace muy necesaria para el éxito de las organizaciones, y ello tanto en el ámbito privado como el público, como es el caso de las municipalidades, debido a que ésta hace referencia al comportamiento, valores que se comparten por los integrantes del ente, de tal forma que si tales no poseen una adecuada conducta, entonces la institución se verá afectada, en cuanto a dimensiones cruciales, como imagen corporativa, productividad, resultados óptimos.

El sector público demanda que los gerentes sean capaces de desarrollarse de forma simultánea en prácticas y teorías administrativas, que les permitan traducir el proceso administrativo en una función de corte social para el Estado, articulado con el proceso normativo y legal, por lo que es importante que estos desarrollen competencias de liderazgo con enfoque en el servicio hacia el ciudadano, y que

contribuya a construir confianza entre la entidad y el usuario, generando una óptima cohesión (Montaño, 2013).

Actualmente en el Perú muchas instituciones públicas, sus directivos no demuestran adecuadas competencias gerenciales, por lo que se asume que no están suficientemente preparados para afrontar las debilidades que pueda tener una organización, sobre todo los que pertenecen al sector público.

En el sector público surge la necesidad de generar una revolución del concepto de gestión pública, con una especial consideración sobre el elemento humano y donde la intervención gerencial en los procesos juega un rol sumamente decisivo para la organización pública, la cual debe garantizar la continuidad y desarrollo, incorporando una cultura organizacional que invite al trabajo en equipo, compromiso y claridad de los objetivos, que permita que la relación entre el estado y la población se vea reforzada (Parra, 2009).

En la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, se observa que la cultura organizacional es regularmente adecuada, que se ve reflejado cuando los miembros del ente no innovan sus actividades, no son apoyados por los directivos para desarrollar sus habilidades; así como también cuando atiende sus labores, no lo hace detalladamente, debido a que la comunicación es poco favorable. Los miembros no desarrollan sus actividades orientado hacia los resultados, pues a la fecha la mayoría de los trabajadores sobre todo de las áreas críticas no logran alcanzar óptimos resultados de su trabajo diario que realizan; así como también no lo desarrollan pensando en equipo. Todo ello debido a que los funcionarios y/o directivos no tienen suficientes competencias gerenciales en cuanto al rol de coordinador, rol de mentor, rol de facilitador, rol de innovador y asumir riesgos.

De persistir este problema, el referido municipio no podrá fortalecer la relación entre Competencias Gerenciales y Cultura Organizacional, lo cual es importante, para que la organización sea dirigida por personas que tengan

conocimientos y adopten habilidades, actitudes y valores, en lo que al cumplimiento se refiere de los diferentes roles que contribuirán a que este aspecto se correlacione favorablemente con la cultura organizacional, en términos de innovación y aceptación de riesgos, atención al detalle, orientación a resultados, orientación a personas, orientación a equipos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Interrogante principal

La interrogante principal derivada de la descripción del problema es:

¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?

1.2.2. Interrogantes secundarias

Así también, las interrogantes secundarias, en función del planteamiento general son:

- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?

- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?

1.3. Justificación de la investigación

- Justificación teórica: La investigación propuesta busca, a través de la aplicación de la teoría y conceptos básicos respecto a las competencias gerenciales, en cuanto al rol del coordinador, rol del mentor, rol del facilitador, rol innovador y asumir riesgos que se relacionan con la cultura organizacional del Municipio, lo que permitirá contrastar, comparar, criticar diferentes teorías, conceptos, tipos y resaltar la importancia de las variables de estudio en el ámbito socioeducativo, como el Municipio Distrital de Torata-Moquegua.
- Justificación práctica: Según los resultados de la investigación, el resultado permite la búsqueda de soluciones concretas a problemas de liderazgo y cultura organizacional, así como explicaciones de situaciones internas del

ambiente de estudio y el entorno que inciden en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua.

- Justificación metodológica: Para obtener el objetivo del estudio se utilizan técnicas de investigación, por ejemplo, el instrumento de medición de las habilidades de gestión y cultura organizacional desarrollado por el investigador. Al utilizar el cuestionario y procesarlo en el SPSS 24, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio como el cuestionario y el SPSS 24.
- Justificación social: En un ámbito social la investigación conlleva la identificación de falencias a nivel gerencial y del ámbito laboral de la Municipalidad Distrital de Torata, hechos que generen efectos sobre el desempeño de las funciones de la entidad en perjuicio de los usuarios, por lo que, dado los resultados del estudio, se generará información primaria que permita un mejor enfoque en los procesos municipales, para lograr de este modo una mejor atención del usuario, y por ende dar cumplimiento a los objetivos de desarrollo económico y social por los que vela la entidad.

1.4.Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

El objetivo general de investigación que se plantea y que permitirán resolver el problema formulado es:

Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata, 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que derivan de la formulación de las interrogantes secundarias son:

- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la innovación y la mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

Ochoa (2016), desarrolló el trabajo de investigación denominado “Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión” de la Universidad del Rosario, en Bogotá, Colombia. Tuvo como objetivo realizar un análisis de la cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior. El tipo de investigación fue exploratoria. La muestra estuvo conformada por 32 profesores de la UNAV y personal de la alta dirección. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, aplicado mediante la técnica de la encuesta. El autor concluyó que la mejora continua, la productividad, la competitividad, la calidad y la innovación con las que se realizan las tareas en una entidad son componentes ruidosos que inciden en la satisfacción del cliente. Aquí es donde se concentran los esfuerzos de una entidad comprometida con la creación de valor para la comunidad en la que opera y en la que opera. Por tanto, como creadora de conocimiento, la institución universitaria debe ser gestionada con criterios de eficiencia, efectividad y eficacia, desde la responsabilidad de esta entidad social, que no solo tiene una finalidad didáctica; en su rol activo - en la formación de capital humano y en la gestión. de los índices de la economía del conocimiento - también debe aprender a trabajar con otros actores comunitarios como la entidad y el Gobierno y articular una triple hélice a favor del crecimiento de la sociedad.

Loyo de Falcón (2015), desarrolló su trabajo de investigación denominado “*La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA*”, de la Universidad del Zulia, en Maracaibo, Venezuela. Tuvo como objetivo Determinar cómo se relacionan que existe entre los elementos de la cultura organizacional desde la perspectiva del docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA) Núcleo Falcón Extensión Punto Fijo. El estudio se concibió como una investigación de campo basada en el paradigma cuantitativo, de carácter descriptivo – correlacional. La muestra estuvo conformada por 37 docentes entre dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento para la recolección de los datos un cuestionario tipo escala de Likert de 35 ítems. Luego del análisis estadístico de los datos, los resultados revelaron que existe una comunicación efectiva de los miembros de la organización, reflejando una correlación positiva con los valores, misión, visión y estándares de la universidad. Esto es de gran importancia, y permite observar la relevancia del trabajo con el fin de optimizar o aprovechar esta fortaleza, para fortalecer la cultura organizacional en el establecimiento con el fin de brindar un mejor servicio a los estudiantes.

Naranjo (2015) elaboró el estudio “*Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*”, de la Universidad del Norte Barranquilla, en Colombia. Tuvo como objetivo caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia, y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión. El tipo de estudio empleado fue el exploratorio-descriptivo. Para llevar a cabo este trabajo se creó una herramienta de 18 preguntas, la cual se aplicó a una muestra de 786 ejecutivos de empresas medianas de las regiones Pacífico, Caribe y Andina para identificar las características de los ejecutivos y sus patrones de comportamiento y comportamientos entre otros. La técnica de adquisición de datos fue la encuesta. Luego del análisis estadístico se pudo concluir en general que los ejecutivos entienden claramente lo que significa este

concepto, que tienen un perfil de liderazgo relevante, que usan más la comunicación oral, que se comportan como ejecutivos reactivos, muy ocupados y con alto nivel de exposición.

Orellana (2014) elaboró la investigación titulada "*Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del departamento de finanzas en una Municipalidad del Departamento de Escuintla*" de la Universidad Rafael Landívar, en Escuintla, Guatemala. Presentó como objetivo general identificar las fortalezas y las debilidades de la cultura organizacional del departamento de Finanzas, en una municipalidad del departamento de Escuintla. El tipo de investigación fue descriptivo. La muestra de estudio estuvo conformada por un número de 30 colaboradores de distintas edades, nivel jerárquico y distintos puestos dentro del departamento en mención. La herramienta utilizada fue un cuestionario de 18 preguntas que se utilizó como parte de la técnica de encuesta. Luego de utilizar las estadísticas relevantes, se concluyó que el clima laboral es una debilidad de la comunidad estudiada, y se identificaron la filosofía y los símbolos como fuerzas por las cuales se recomendó implementar un programa de cultura laboral para incentivar la participación de los empleados. de todas las áreas que constantemente desarrollan comportamientos que benefician el ambiente laboral.

Suárez (2014), desarrolló su trabajo de investigación denominado "*Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*", del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, en La Habana, Cuba. El objetivo fue presentar un procedimiento metodológico que permita evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo de las organizaciones mencionadas en aras de mejorar el desempeño de los mismos. En un estudio longitudinal se utilizaron métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Se utilizaron las siguientes fases: Fase inicial I, Fase de diagnóstico II, Fase de crecimiento y desarrollo III, y Fase de seguimiento y vigilancia IV. Finalmente, se pudo concluir que el programa de

intervención diseñado favoreció el mejoramiento de los elementos culturales de la organización, así como la elevación del IGEG tal como fue concebido a partir de las necesidades de cambio identificadas en organización e implicación de los participantes.

Falcones (2014) desarrolló su trabajo de investigación titulado “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador*” de Universidad de Guayaquil, en Ecuador. Tuvo como objetivo determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos. Para recopilar la información se utilizaron como técnicas la encuesta y la entrevista. Como parte de la encuesta se utilizó la encuesta de Nestle (mide el nivel de satisfacción laboral, que incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización). ya través de la repetida entrevista de Schein fue posible evaluar los supuestos básicos sobre el comportamiento de la organización y la naturaleza de la cultura dominante. Los resultados mostraron un clima organizacional con un 89% de favorabilidad. También se han observado algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan ser fortalecidas, tales como: B. Cooperación, formación y reconocimiento.

Vesga (2013), desarrolló su trabajo de investigación denominado “*Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*”, Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 11, núm. 2, de la Universidad de San Buenaventura, en Cali, Colombia. Tuvo como objetivo presentar algunas reflexiones fundamentales acerca de las relaciones entre cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad en el marco de la dirección de las IES, con el propósito

de ofrecer un aporte teórico con orientación empírica a quienes de una u otra forma son gestores o apoyan procesos de cambio en el momento de implementar modelos de gestión. El tipo de investigación fue documental y la técnica fue de análisis bibliográfico. El autor concluyó que la implementación de sistemas de gestión de la calidad es vital para las IES, ya que constituye un método que facilita la implementación de condiciones óptimas de calidad, atendiendo solicitudes de formación integral de nuevos profesionales que brinden soluciones vitales a los problemas que enfrentan las comunidades actuales y cumplir con las condiciones exigidas por los organismos reguladores de calidad nacionales e internacionales que identifican propiedades en las instituciones de educación superior, como es el caso del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia, que propone varios indicadores que deben ser cumplidos otorgar acreditaciones de calidad suficiente. Asimismo, la gestión de procesos, un componente clave de los sistemas de gestión de la calidad, se convierte en un componente articulador de la estructura organizacional y un complemento relevante de la forma tradicional de diseñar entidades como estructuras funcionales representadas en los diagramas de flujo, lo que resulta en una representación correspondiente en el mapa de procesos.

Linares (2013), desarrolló su trabajo de investigación denominado *“Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana”*, de la Universidad De La Salle Bajío León, en Guanajuato, México. Tuvo como objetivo realizar el diagnóstico de cultura organizacional de una Institución de Educación Superior Pública, para identificar los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del personal académico. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional. La muestra estuvo conformada por 48 personas, con 20 Profesores Investigadores de tiempo completo, 27 Profesores de la Disciplina y un Director Administrativo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la entrevista estructurada y la encuesta Likert. Una vez analizada estadísticamente la información, se

concluyó que alinear la cultura organizacional de la universidad a un ambiente propicio para el desempeño de la facultad, resultará en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la posibilidad de contribuir a promover la mejora individual y colectiva para el fortalecimiento institucional , animando a los académicos a reflexionar sobre su propio desempeño y su responsabilidad en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional

Rocha (2015), realizó su trabajo de investigación titulado “*Evaluación de la cultura organizacional según la Teoría de Schein en la Municipalidad Distrital de La Banda de Chiclayo en el año 2012*” de Universidad Nacional de San Martín. Tuvo como objetivo general evaluar las características de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de la Banda de Chiclayo según Schein. El tipo de investigación fue descriptivo de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 59 trabajadores, a quienes se les aplicaron entrevistas, encuestas y fichaje, para la recolección de datos tanto primaria como secundaria respectivamente. Una vez tabulada la información y realizado el análisis estadístico correspondiente, se pudo determinar el análisis sobre la cultura organizacional de esta entidad, el cual se fundamenta en la teoría de Schein, que muestra que es un instrumento completo para determinar esta dimensión institucional.

Castillo (2014), elaboró el estudio “*Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación*”, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en Chiclayo. El objetivo fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los 9 procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación. El tipo de estudio fue descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de

Educación Básica, que pertenecen a 19 instituciones educativas representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. La técnica de la encuesta se utilizó para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados permitieron identificar las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas. Finalmente, se formuló un modelo teórico sobre estas habilidades y su funcionamiento a través de su descripción y la formulación de criterios de desempeño.

Reyes (2014), realizó su trabajo de investigación titulado “*Cultura organizacional y recursos humanos, Municipalidad Distrital de Huaura, 2013*” de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, en Huacho. Tuvo como objetivo describir la relación que existe entre Cultura Organizacional y Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2013. El tipo de investigación fue descriptiva transversal. Se utilizó como instrumento el cuestionario y como técnica la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 65 personas entre empleados y funcionarios, los cuales se dividían en gerencias, sub-gerencias y oficinas. Los resultados adquiridos mostraron que las prácticas de cultura organizacional se internalizaron levemente en el 46% de los recursos humanos. Pero no es suficiente porque encontramos que el 69% de los recursos humanos no estaban involucrados en la planificación estratégica, mientras que el 31%. Finalmente se concluyó que en el Municipio Distrital de Huaura existe una cultura organizacional débil debido al escaso apoyo participativo de sus colaboradores, los funcionarios no toman las decisiones adecuadas, reflejando ineficiencia en la gestión debido a la internalización y práctica inapropiada de la cultura organizacional. en su relación con los recursos humanos.

Roca (2012), elaboró el trabajo “*Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima.

El objetivo fue Determinar cómo se relacionan significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra estuvo compuesta por 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos fueron la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. El análisis estadístico de los datos utilizó la prueba de chi-cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson, que según los maestros confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional. La investigación también encontró que el 59% de los docentes informa que la comunicación interna de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional es pobre (58%).

2.1.3. Antecedentes a nivel local

Chura (2018), realizó la tesis titulada “*Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group SAC., año 2017*”, de la Universidad Privada de Tacna. Tuvo como objetivo determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C. La investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental de corte transversal. Se propuso como sujeto de estudio a los gerentes y colaboradores de la empresa antes mencionada; formando una muestra de estudio de 31 personas. Para la recolección de información se utilizó una escala Likert, compuesta por 27 ítems y aplicada mediante la técnica de encuesta. Luego de tabular y realizar el análisis estadístico adecuado, se concluyó que existe una relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, ya que las habilidades demostradas por los gerentes de las empresas tienden a tener un impacto directo

en el desempeño de los trabajadores y afectan su comportamiento hacia la creación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las tareas.

Balboa (2017), desarrolló la investigación “*Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014*”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna. Tuvo como finalidad determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014. El tipo de investigación fue básico, de diseño no experimental y transeccional. La muestra estuvo constituida por 68 servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay. El instrumento utilizado fue el cuestionario, aplicado mediante la técnica de la encuesta. Luego de recolectar la información y procesarla estadísticamente mediante el programa SPSSv22, el estudio determinó que las habilidades gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay - Tacna, 2014, debido a que el coeficiente de Spearman es 0. 653 y el valor P es 0. 00 menos que el nivel de significancia.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Competencias gerenciales

Las competencias se refieren a los conocimientos, habilidades, habilidades y actitudes que se aplican al desempeño de una función productiva, con base en los requisitos de calidad y eficiencia que se esperan del sector productivo. Hoy en día, la formación y el aprendizaje basados en competencias se ofrecen generalmente dentro de las instituciones y en relaciones formales y no formales a lo largo de la vida y se conoce como un proceso educativo sólido.

Es un rasgo subyacente en una persona que está relacionado con la ejecución exitosa de un trabajo. Este significado resalta las diferencias que muestran los conocimientos y habilidades cognitivos y conductuales que están presentes en las personas en el lugar de trabajo (Boyatzis R. , 1982).

Entonces, podemos indicar las siguientes definiciones referidas a esta primera variable, como lo es las “competencias gerenciales”:

De acuerdo a lo citado por Díaz y Delgado (2014), las competencias gerenciales son una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un gerente necesita para ser eficaz en una amplia gama de tareas y actividades de gestión.

Por otro lado, Schermerhorn (2010) señala que las competencias gerenciales son habilidades que permiten interpretar el conocimiento de una actividad para el desempeño de una función deseada.

Asimismo, Griffin y Moorhead (2010) manifiestan que las competencias gerenciales son las capacidades esenciales para ejecutar la acción y realizar el trabajo fundamental.

Benavides (2002), indica que se refiere a la manifestación de habilidades, conocimientos, habilidades, emociones, factores de personalidad, en el desempeño efectivo, que son visibles en la práctica laboral y el liderazgo del personal.

Finalmente, Boaz (1998) argumenta que las competencias gerenciales son los comportamientos, actitudes, habilidades, destrezas, valores, comportamientos y, en general, características personales que se relacionan causalmente más directamente con el desempeño satisfactorio de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades.

2.2.1.1.Importancia de las competencias gerenciales

Según Castro (2017), la importancia de las competencias gerenciales se trata principalmente de saber qué hacen los gerentes y qué hacer, qué hacer y, lo más importante, qué resultados se esperan de ellos. A pesar de los cambios, algo se ha mantenido relativamente constante. Estas son las habilidades básicas que están en el corazón de las relaciones humanas efectivas y satisfactorias que aumentan el crecimiento.

La libertad, la dignidad, la confianza, el amor y la honestidad en las relaciones siempre han sido un objetivo del ser humano y los mismos principios que produjeron estos resultados en el siglo XI los producirán en el siglo XXI. Existe una serie de estudios y pruebas científicas que muestran cómo las habilidades directivas se vinculan al éxito personal y organizacional, aumentando su importancia y estudio.

Durante la última década, ha habido amplia evidencia de que la gestión especializada (especialmente la competencia de gestión de personas dentro de las organizaciones) es un determinante fundamental del éxito organizacional.

Las competencias gerenciales son importantes, ya que facilitan la adecuada combinación de recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y eficaz, lo que hace que la empresa perfeccione sus objetivos, y especialmente en las instituciones públicas para optimizar su servicio y en las empresas privadas para mejorar su rentabilidad, pero con responsabilidad social. Asimismo, es trascendental, porque si los ejecutivos adoptan habilidades gerenciales, obtendrán ventajas competitivas enfocadas en la satisfacción del cliente a través de la competitividad de costos, la calidad del producto, la rapidez de respuesta y constantes innovaciones basadas en organizaciones

inteligentes. Además, el bienestar de la organización depende mucho de los gerentes, porque toman las decisiones correctas (Bateman & Snell, 2001).

2.2.1.2. Clasificación de las competencias gerenciales

Gutiérrez (2015), señala que las competencias gerenciales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Competencias laborales:** Son los conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican o demuestran en situaciones en el ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad independiente generadora de ingresos, y se reflejan en resultados efectivos que contribuyen al logro de las metas de la organización. o empresa. Dentro de esta clasificación se encuentran las competencias profesionales: aquellas que posibilitan una actividad flexible, creativa y competitiva en un determinado campo profesional y promueven la mejora continua del ser, el conocimiento y la actividad.
- **Competencias científicas:** Se refiere al desarrollo de habilidades científicas, actitudes investigadoras para analizar problemas, observar y obtener información, definir, utilizar y evaluar diferentes métodos de análisis, compartir resultados, formular hipótesis y proponer soluciones, así entender para que, si es el caso, transformar su propia realidad.
- **Competencias ciudadanas:** Conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que se articulan para permitir a los ciudadanos actuar de manera constructiva.
- **Competencias básicas:** Son habilidades intelectuales básicas para el aprendizaje, incluidas las habilidades cognitivas, técnicas y metodológicas, adquiridas en la edad preescolar.

- **Competencias genéricas:** Base común de una profesión, el cual se refiere a situaciones específicas de práctica profesional que requieren respuestas complejas, incluidas habilidades de comunicación, habilidades de resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades organizativas.
- **Competencias específicas:** Constituyen el fundamento especial de la práctica profesional, sujeta a situaciones específicas de implementación.

2.2.1.3. Características de las competencias gerenciales

Las competencias pueden tener 05 tipos de características, así lo manifiestan las citas de Díaz y Delgado (2014). Estas son:

- *Motivación:* son los intereses de una persona los que guían el comportamiento hacia ciertos objetivos.
- *Los rasgos de personalidad:* son las características físicas y las respuestas que se dan a las situaciones. Por ejemplo, manejar el estrés en una situación.
- *Autoconcepto:* se refiere a las actitudes, valores o autoimagen de una persona. Por ejemplo, confianza en uno mismo.
- *Conocimiento:* es la información que tiene sobre determinadas áreas. Por ejemplo, conocimiento de la organización de una empresa.
- *Habilidades:* es la capacidad para realizar actividad física o mental. En el caso de la capacidad mental, incluye el pensamiento analítico (información y procesamiento de datos, determinación de causa y efecto, organización de

datos), razonamiento deductivo o inductivo, etc. Por ejemplo, la capacidad de un médico para funcionar sin dañar otros órganos o la capacidad mental de un programador para crear programas en un lugar de trabajo. Las habilidades y el conocimiento se desarrollan más fácilmente, mientras que los rasgos profundos de personalidad son más difíciles de evaluar y desarrollar.

2.2.1.4. Tipos de competencias gerenciales

Según Díaz y Delgado (2014), las competencias gerenciales son una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un gerente necesita para ser eficaz en una amplia gama de tareas y actividades de gestión.

Existen diversos tipos de competencias como:

- Competencias Estratégicas. Estas son las funciones administrativas asociadas al desarrollo, aplicación e implementación de la estrategia en la que nos encontramos:
 - Progreso de redes de cooperación.
 - Negociación.
 - Optimización de recursos.
 - Colocación del cliente.
 - Solución del problema.
 - Visión del negocio.

- Competencias Intratégicas. Estas son las habilidades de gestión relacionadas con el desarrollo de los empleados y la construcción de su confianza y compromiso con la empresa de la que formamos parte.:
 - Comunicación.
 - Delegación.
 - Desarrollo de empleados.
 - Empatía.
 - Fijación de objetivos.
 - Trabajo en equipo.

- Competencias de eficiencia personal. Las cuales están conformadas por las siguientes:
 - Autocontrol (Disciplina, Concentración y autocontrol).
 - Autogestión (Administración del tiempo, manejo de estrés, toma riesgos).
 - Carisma Personal (Optimismo, automotivación y entusiasmo).
 - Desarrollo personal (Autocrítica, Autoconocimiento y cambio personal).
 - Integridad (Credibilidad, imparcialidad, Honestidad).
 - Proactividad (Iniciativa, creatividad y autonomía)

Por otro lado, Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan los siguientes tipos de competencias:

- Competencias técnicas. Se refieren a la comprensión determinada del trabajo y la capacidad para realizar las funciones respectivas. Estas habilidades se refieren a hacer cosas. A menudo son muy importantes para los gerentes de primera línea o de nivel inferior.

Estas habilidades están relacionadas con la memoria y la inteligencia práctica. Esto ayuda a conocer y almacenar información sobre tecnologías y la forma en que se hacen y estructuran las cosas. También incorporan conocimientos especializados y la capacidad de utilizar técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo.

- **Competencias conceptuales:** Los gerentes utilizan estas habilidades conceptuales para desarrollar ideas, conceptos, teorías y, en general, para lidiar con situaciones abstractas y complejas que son importantes para los gerentes. Los gerentes ven esto como una parte esencial de su toma de decisiones. Cuando el gerente decide e inicia, toma acciones que afectan a la organización y deben ser consideradas. El administrador debe iniciar y sugerir cambios para mejorar la situación. Para hacer esto, necesita explorar e identificar oportunidades para el bienestar de la organización e implementar los recursos apropiados. Es probable que la realización de las acciones cree problemas que el administrador enfrenta y debe resolver. El trabajo y la gestión implican la gestión de desafíos y oportunidades para superar las molestias comunes.
- **Competencias humanas:** Las competencias humanas se refieren al trabajo eficiente con otras personas, individualmente o en grupo. Estas habilidades se encuentran a nivel gerencial. El gerente es la persona encargada de simbolizar para dirigir la institución bajo su mando. Por un lado, el gerente debe tener vínculos externos con la institución y, por otro lado, debe dirigir y orientar a las personas que integran la institución. En su relación con el entorno, debe gestionar las influencias, variaciones e impactos que se llevan a cabo a través de acciones internas o externas a la organización, que requiere de habilidades humanas. El gerente debe tener la capacidad de construir equipos, animarlos y ganarse la confianza de sus empleados. Un

equipo no funciona con eficacia si sus miembros tienen sus propios objetivos. Para existir como equipo, se debe contar con los conocimientos adecuados según cada uno de los integrantes, de manera que el gerente seleccione a cada uno de ellos para realizar la función en base a las habilidades y necesidades de los trabajadores (Mochón, Mochón, & & Sáez, 2014).

2.2.1.5. Aptitudes gerenciales

Estudios recientes sugieren que los gerentes o directores de empresas necesitan un conjunto de habilidades acorde a las demandas del mercado laboral, que el autor Gutiérrez (2015), detalla a continuación:

- *Habilidades de dirección:* Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
- *Servicio al cliente:* Habilidad para anticiparse a las necesidades del cliente.
- *Efectividad interpersonal:* Habilidad para desarrollar relaciones efectivas con los demás, comprender puntos de vista, crear sinergia, sentir empatía para lograr resultados.
- *Toma de decisiones:* Capacidad para tomar decisiones sensatas, efectivas y oportunas.
- *Trabajo en equipo:* Lograr la satisfacción del equipo adaptándose fácilmente a los requerimientos del equipo, construir relaciones sólidas con los integrantes del mismo.

- *Desarrollo de personas:* Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, capacitar y evaluar la mejora continua.
- *Liderazgo:* Capacidad para incluir y cambiar el comportamiento de los demás, capacidad para liderar grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
- *Pensamiento estratégico:* Destreza para anticipar y articular las tendencias económicas futuras para aprovecharlas al máximo.
- *Capacidad de negociación:* Habilidad para proponer soluciones basadas en la identificación y análisis de diferentes PDI y tratar de resolver conflictos de interés sociales y económicos.
- *Orientación al logro:* Capacidad para identificar objetivos que orienten el rumbo de la empresa, estableciendo una agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados (Gutiérrez, 2015).

Desde esta representación, gestionar con éxito la complejidad del gobierno corporativo requiere ciertas habilidades generales por parte del gerente, entre las que se encuentran las siguientes: recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse de forma no lineal en una red; la habilidad holográfica que te permite encontrar elementos o sintetizadores similares en diferentes realidades; diálogo para poder formar equipos efectivos; la capacidad de crear climas emocionales positivos o al menos de evitar ser influenciado por los climas negativos de los demás; así un buen diagnóstico de escenarios (Pernía, Coscojuela, & Vásquez, 2005).

2.2.1.6. Modelos de competencias gerenciales

2.2.1.6.1. Modelo de Quinn

De acuerdo a Quinn (1995), según su modelo considera lo siguiente:

- Rol de coordinador: En este rol, corresponde a los gerentes velar por que el trabajo se realice de manera segura, es decir, que se logren los resultados y se logren los objetivos, de acuerdo con la misión y visión de la entidad y que las diferentes actividades se realicen con la importancia de caso, sin aprobar que surja un conflicto mínimo entre sus miembros.

En el rol de coordinador igualmente, Quinn (1995) indica 03 habilidades específicas: planificación, organización y control.

En cuanto a la *Planificación*, además de la fijación de metas, se consideran instrumentos imprescindibles para fijar metas y cómo alcanzarlas, según una clasificación eficiente. En este sentido, es fundamental que los gerentes realicen la función de planificación de manera eficiente, ya que se considera la parte más importante del trabajo del gerente.

En lo que respecta a la *Organización*, esta competencia específica está ligada al rol de coordinador del administrador educativo, que se refiere al proceso de fraccionamiento del trabajo en componentes manejables y asignación de acciones para lograr lo más eficazmente posible. posible los resultados deseados. Quinn señala que la planificación proporciona las herramientas para decidir a dónde ir y la mejor manera de llegar allí, pero por supuesto con

ética y valores, por lo que la organización se convierte en las herramientas para llegar allí.

En cuanto al *Control*, es un proceso que indica a la administración si los objetivos y metas previamente establecidos se han logrado a través de la planificación. En este sentido, Quinn (1995) afirma que, a fin de mantener la continuidad y estabilidad de la organización, el gerente utiliza el control como elemento de retroalimentación para mostrar si logró o no los objetivos establecidos en la planificación.

- Rol de Mentor: Planteado por Quinn (1995), destaca el rol del mentor, que forma parte del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y grupos, asume que la intervención en la toma de decisiones genera un alto grado de responsabilidad. En este rol, según el autor, el director debe ayudar, ser calificado, abierto y justo con los miembros y el equipo.

Las 03 competencias de esta función son: la comprensión de uno mismo y de los demás, la comunicación interpersonal y el desarrollo de los subordinados.

En términos de autoimagen y *comprensión de los demás*, esta competencia involucra a los gerentes en su papel de mentores que necesitan entenderse a sí mismos y a los demás. Aunque todos los miembros del equipo tienen algo en común, la individualidad de cada tema debe entenderse y también ser motivadora y compasiva. El reto consiste, según Quinn (1995), en comprender y apreciar los puntos comunes, así como las diferencias y las muchas formas en que las relaciones entre las personas pueden verse afectadas.

Con relación a la *Comunicación interpersonal*, para Quinn (1995) la comunicación interpersonal es quizás una de las habilidades más importantes y menos comprendidas del gerente, pero es fundamental para el rol de mentor, ya que la capacidad de comunicarse de manera efectiva es un recurso indispensable..

Finalmente, en torno al desarrollo de los subordinados, esta orientación debe orientar parte de los esfuerzos del personal a través de procesos de formación, utilizando los resultados de la evaluación y retroalimentación del desempeño profesional.

- Rol de facilitador: Esto es similar al rol del mentor y es consistente con el modelo de relaciones humanas. En este rol, el gerente promueve los esfuerzos conjuntos, crea unidad, expande la moral del equipo y resuelve conflictos interpersonales, promueve la cooperación, es decir, tiene una visión común en beneficio de la empresa.

Las habilidades específicas de este rol son: formación de equipos, toma de decisiones participativa y manejo de conflictos.

Creación de equipos: Según Quinn (1995), en los equipos de trabajo, la interacción y la coordinación son necesarias para el líder, sus integrantes tienen funciones específicas y altamente especializadas para lograr los objetivos.

Toma de decisiones participativa: Para Quinn (1995) no es una técnica única universalmente aplicable a cualquier situación; Sin embargo, los gerentes conocen los beneficios de la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que demuestra las buenas

relaciones que pueden surgir de la participación de miembros que están plenamente dedicados a la misión de la unidad para lograr las meta. Uno de estos beneficios se relaciona con la implicación y el sentido de responsabilidad adquiridos cuando forma parte de las decisiones que se toman.

Gestión del conflicto. La palabra conflicto, comenta Quinn (1995), tiene aspectos negativos que se evidencian en la obra. La mayoría de los miembros de la organización evitan los conflictos, pero para ello necesitan saber cómo tratar y resolver los problemas. El gerente promueve soluciones a los conflictos de forma participativa para evitar trabajos negativos.

- Rol de innovador: Este rol es parte del modelo de sistemas abiertos y corresponde a la capacidad del administrador para adaptarse y responder al entorno externo. Esto incluye el uso de la creatividad, la gestión del cambio y las transiciones organizativas. Brinda la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización.

2.2.1.6.2. *Modelo de Boyatzis y la Asociación Americana de Gerencia (AMA) (1982)*

En ambos casos se realizaron encuestas positivas de competencia gerencial con 2.000 ejecutivos participando como sujetos, por lo que Boyatzis encontró una correlación entre los tipos de competencias y el nivel de jerarquía gerencial.

Según Boyatzis, estas relaciones ofrecen a las instituciones una variedad de opciones para mejorar el desempeño de los futuros gerentes y ejecutivos y

tienen diferentes implicaciones para la gestión de recursos humanos. También asegura que las habilidades gerenciales se puedan desarrollar a través de programas de preparación, capacitación y educación. (Heffernan & Flood, 2000).

2.2.1.6.3. Modelo de competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer)

El modelo de Hay McBer, planteado por Spencer y Spencer (1993), se caracteriza porque incluye 20 competencias que se basan en aspectos motivacionales y técnicos; según 03 enfoques: pensamiento analítico, pensamiento conceptual y competencia..

El pensamiento analítico intenta comprender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o estableciendo paso a paso las implicaciones de una situación, identificando las causas.

El pensamiento conceptual, que intenta comprender el problema uniendo las partes para establecer el todo, implica la identificación de patrones o vínculos entre situaciones que no se relacionan visiblemente. El pensamiento conceptual es el uso del razonamiento creativo, es conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir nuevos conceptos.

Esto incluye tanto el dominio de una estructura de conocimiento relacionada con el trabajo, que puede ser técnica, profesional o administrativa, como un incentivo para expandir, usar y distribuir el conocimiento relacionado con el trabajo a otros.

2.2.1.6.4. Modelo de competencias para el sector público

- Modelo de gestión según SERVIR

Según SERVIR (2016), dada la complejidad de la función de gestión y el desafío de situar un grupo de gestión dedicado a la ciudadanía en el marco de una reforma más amplia, un análisis de las competencias necesarias es fundamental. Para ello, SERVIR tiene un historial de incorporar el enfoque por competencias en su modelo de gestión, el cual es considerado un referente en esta área.

Cabe señalar que, a solicitud del Órgano de Administradores Públicos, SERVIR realizó 03 estudios para identificar las competencias genéricas aplicables a los administradores públicos. Esta opción de identificar competencias comunes a la mayoría de los administradores públicos es utilizada por varios modelos profesionales de gestión pública. Los casos emblemáticos se pueden encontrar principalmente en países anglosajones, como Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Bélgica, y en Latinoamérica, Chile, a través del Sistema de Alta Dirección Pública, destaca.

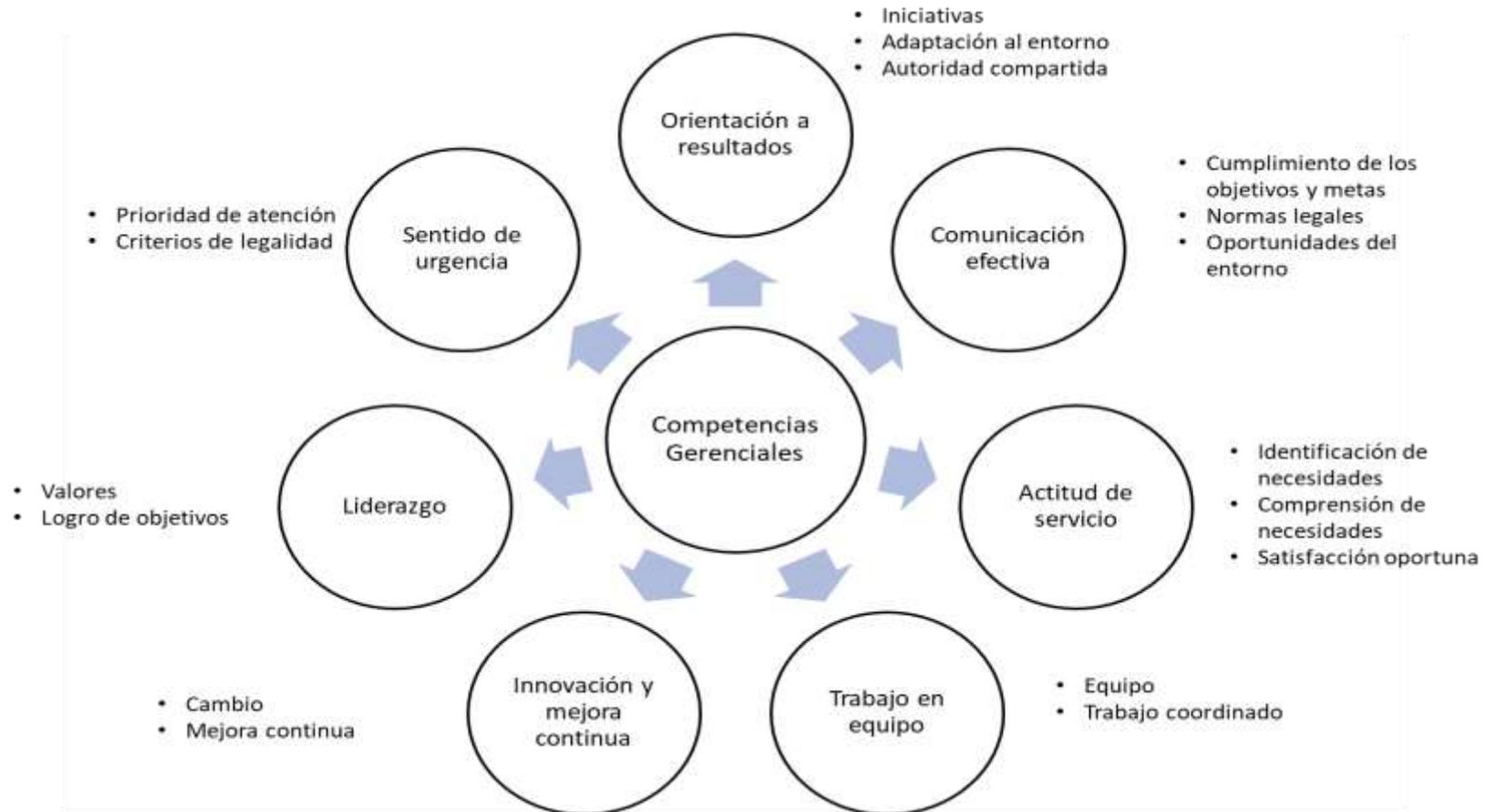
Según el autor, existen 07 competencias genéricas aplicables a todos los gestores públicos con sus respectivas definiciones:

- **Orientación a resultados:** Es la actitud encaminada a lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas de acuerdo con los criterios de legalidad y celeridad.
- **Comunicación efectiva:** Capacidad para escuchar diferentes puntos de vista e ideas y transmitir las ideas, prioridades y planes de forma oral o escrita de forma clara, transparente, veraz y oportuna y controlar su recepción.

- Actitud de servicio: Es la capacidad de identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y/o externos de manera oportuna.
- Trabajo en equipo: Es la capacidad de armar un equipo y obligarlo a comprometerse con los objetivos y trabajar juntos de manera coordinada para lograrlos.
- Innovación y mejora continua: Es la capacidad de identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar procesos o productos dirigidos al servicio del usuario interno y/o externo.
- Liderazgo: Es la capacidad de influir en otros en base a valores para orientar sus acciones hacia el logro de metas.
- Sentido de urgencia: Es la capacidad de reconocer la prioridad de atención a las actividades y proyectos y actuar de manera coherente para lograr su implementación oportuna bajo criterios de legalidad.

Dada la naturaleza de la función de gestión profesional, la incorporación de la gestión por competencias es fundamental para el desarrollo del grupo de administradores públicos en nuestro país. Además, es importante considerar que la expansión de competencias gerenciales puede ser considerada como un factor dinámico de cambios estructurales y regulatorios, generando así un escenario favorable para la aplicación de la reforma de la administración pública (Longo, 2002).

Figura 1

Modelo de competencias gerenciales de SERVIR

Nota. Elaborado según modelo SERVIR (2016)

- Modelo de gestión de competencias según Parra

El autor Parra (2009) propuso una visión y aplicación de un modelo de gestión pública holístico, sistémico, estratégico, sinérgico y autorregulado, que debe incorporar la gestión por competencias como estrategia de aplicación en la búsqueda de la mejora continua y el logro de los resultados propuestos, en cada entidad. El modelo propone un proceso de alineación de entidades, donde el personal (empleado público) se incorpora en un proceso de adopción al cambio y aprendizaje continuo, muchos de los procesos de gestión humana en las entidades públicas no han sido implementados por una visión equívoca del concepto y de su desarrollo.

En este modelo, destaca principalmente 02 dimensiones que deben abordarse en el desarrollo de habilidades gerenciales en el sector público. Estos son:

- Competencias basadas en el aspecto conductual: (Se hace referencia a teorías relacionadas con la actitud y la motivación) Teniendo esto en cuenta, se ha desarrollado un enfoque basado en las teorías de las necesidades. Comenzamos con Erg Alderfer, quien plantea 03 categorías de necesidades humanas que influyen en el comportamiento de los empleados en la empresa:
 - Necesidades existenciales relacionadas con necesidades fisiológicas y de seguridad;
 - Los de la relatividad relacionados con la apreciación y aceptación social y
 - Externa; los de crecimiento relacionados con el deseo de ser creativo y productivo y de determinar tareas significativas.

La importancia de estas teorías de las necesidades y la motivación humana radica en el grado de aplicación y contribución al desarrollo de habilidades y, en consecuencia, en el liderazgo como herramienta de gestión del potencial humano en las organizaciones. Todos incluyen de alguna manera una interrelación entre el comportamiento, las necesidades y la motivación que influyen en el desempeño laboral, la relación social y la actitud en el desempeño laboral y en la propia organización.

- Las competencias con el enfoque a la inteligencia: En este enfoque se trabaja mucho sobre la inteligencia emocional, la inteligencia social, las inteligencias múltiples, la teoría de la estructura del cerebro y sus efectos sobre las actitudes y habilidades de acuerdo con su desarrollo fisiológico y mental. La teoría de la inteligencia emocional de Goleman habla de la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y manejar bien las emociones dentro de nosotros mismos y en nuestras relaciones con los demás. En esta teoría de Goleman, incluye las siguientes habilidades:
 - El autoconocimiento,
 - la autorregulación y
 - la motivación.

Estas habilidades se clasifican como factores intrapersonales; los factores interpersonales que constituirían una empatía muy valorada para el éxito son los más difíciles de conseguir. Finalmente, está la capacidad social, que ha cobrado gran importancia para la formación y dinamización de equipos de trabajo en las organizaciones, la estructuración y dinamización de redes en el trabajo colaborativo. Las exitosas habilidades de inteligencia de Sternberg, que combina las habilidades y habilidades del sujeto; en las competencias, se propone 03: Analítica, creatividad y prácticas; en capacidades se propone

mejorar la adaptación, selección y creación de ambientes. La inteligencia exitosa se desarrolla en un área particular (Parra, 2009).

- Modelo de Boyatzis

Según Boyatzis (1982), como las competencias gerenciales para el sector público son características subyacentes, se puede decir que son genéricas. Una característica genérica puede aparecer en muchas formas diferentes de comportamiento o en una amplia variedad de acciones diferentes. Una acción o comportamiento específico es la manifestación de una competencia en el contexto de las demandas y requisitos de un trabajo específico y un entorno organizativo concreto. En un trabajo diferente o en un entorno organizativo diferente, la competencia puede manifestarse a través de otras acciones específicas.

Aquí empieza la referencia a las competencias genéricas, especialmente las competencias de gestión para el sector público, que también son la base de los diccionarios de competencias ampliamente utilizados en la gestión de los recursos humanos.

Boyatzis (1982) los agrupa en 06 dimensiones, cuyos indicadores son los siguientes:

- Grupo 1:
 - Acción y manejo de metas
 - Orientación a la eficiencia
 - Preocupación por el impacto
 - Productividad
 - Uso diagnóstico de conceptos

- Grupo 2:
 - Desarrollo de otros
 - Dirección de subordinados
 - Espontaneidad
 - Uso unilateral del poder

- Grupo 3:
 - Auto-confianza
 - Conceptualización
 - Liderazgo
 - Pensamiento Lógico
 - Uso de presentaciones orales

- Grupo 4:
 - Auto-control
 - Enfoque en los demás
 - Objetividad perceptiva
 - Preocupación por relaciones cercanas
 - Vigor y adaptabilidad

- Grupo 5:
 - Auto-evaluación precisa
 - Consideración positiva
 - Manejo de procesos grupales
 - Recursos Humanos
 - Uso del poder socializado

- Grupo 6:
 - Conocimiento especializado
 - Conocimiento especializado

- Memoria (Boyatzis R. , 1982).

2.2.2. Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional transfiere las ideas culturales de la antropología cultural a las organizaciones. En consecuencia, cada organización desarrolla una cultura que determina el comportamiento organizacional colectivo y el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Esta surge de la interacción de valores, normas, actitudes y paradigmas que los empleados comparten colectivamente. La cultura da forma tanto a la convivencia en la organización como a la apariencia externa.

Según Chiavenato (2010), indica que la cultura organizacional es el conjunto de prácticas y hábitos determinados por normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional manifiesta el pensamiento predominante en la empresa. La cultura organizacional no es algo tangible, no se observa ni se captura en sí misma, sino por sus efectos y resultados.

Por otro lado, Stephen y Coulter (2010) señalan que es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distingue de las demás. En este sentido, cada organización tiene su propia cultura diferente a las demás, lo que le da su propia identificación.

Asimismo, Munch (2007) menciona que la cultura organizacional es la forma de vida o ser de la institución y consta de lo formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de los sistemas y subsistemas.

Eagleton (2001), sostiene que la cultura organizacional es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico; en este caso, por una organización.

Finalmente, Robbins (1987) argumenta que la cultura organizacional se comprende como un sistema de significados compartidos entre los miembros de una entidad diferente entre sí. Es necesario e importante que los empleados de la empresa conozcan y comprendan el entorno laboral al que pertenecen para poder lograr las metas, tareas, tareas y visiones de la organización.

Respecto a estos conceptos, la cultura organizacional es un término de la teoría organizacional que describe el surgimiento y desarrollo de patrones de valores culturales dentro de las organizaciones.

Se puede denotar que la cultura organizacional afecta a todos los ámbitos de la gestión (toma de decisiones, liderazgo, relaciones con compañeros, clientes y proveedores, comunicación, etc.). Cabe precisar que cada actividad en una organización ha surgido sobre la base de su cultura y, por lo tanto, está influenciada culturalmente. La autoimagen de la cultura organizacional permite a los miembros de la organización alcanzar de una mejor forma los objetivos. Este conocimiento permite a aquellos ajenos a la institución comprender mejor la organización.

A pesar de todos los diferentes enfoques de investigación, existe acuerdo en que las culturas nacionales y regionales tienen una influencia en la cultura organizacional, y que esto tiene un impacto en el logro de las metas organizacionales.

La cultura organizacional generalmente se considera cambiante, aunque no es posible enumerar puntos de partida concluyentes y generalmente válidos. La cultura organizacional surge de las experiencias compartidas de la fuerza

laboral y solo se puede cambiar muy lentamente de manera específica. Además, las condiciones del marco social y económico, así como la estructura y estrategia de la organización, influyen en su cultura.

2.2.2.1. *Importancia de la Cultura organizacional*

La cultura organizacional es determinante para una entidad, ya que promueve un clima organizacional favorable, es decir, que los integrantes de la institución asuman su rol de identidad y compromiso con la organización, con adecuada comunicación institucional y relaciones interpersonales e intrapersonales, y que tengan objetivos conjuntos. y que el éxito empresarial se logre.

Asimismo, según el BMA Group (2019), la cultura organizacional es importante por las siguientes razones:

- Crea una identidad para la empresa: los empleados estarán más inclinados a tener prioridades y metas si la cultura organizacional así lo refleja. Esta relación entre los valores institucionales y los empleados, hará que se sientan parte de la empresa.
- Mejora la productividad: Un empleado a gusto con su empresa dará lo mejor de sí. Ofrecerá un mejor servicio pues se siente parte “de” y comprometido con una institución que lleva sus mismos valores y propósitos.
- Retiene empleados: Contratar empleados que compartan los valores organizacionales ayudará a que el equipo sea más productivo. Además, hará que sean leales a la empresa. Así, se evitará el reemplazo continuo de empleados y los costos que eso conlleva.

- Atrae millennials talentosos: Hoy en día, los millennials más talentosos tienen también una gran necesidad de identificarse con la cultura organizacional. Buscan un empleo donde se sientan a gusto y cuyos valores se extiendan más allá de lo interno; como por ejemplo ser socialmente responsable.
- Proyecta una imagen positiva: Teniendo un buen ambiente laboral, las personas apreciarán más la marca. Además, permite tener un listado de posibles colaboradores interesados en trabajar con nuestra empresa.

2.2.2.2. Cultura organizacional y administración de empresas

No todos los modelos de una organización reconocen la existencia de una cultura organizacional. Los primeros conceptos mecanicistas de organización se basaban en un aparato en funcionamiento o una máquina organizada militarmente. Sin embargo, la teoría mostró que existen intereses propios de los empleados y la dirección en las organizaciones. La investigación de los factores y las formas de influir en la cultura organizacional es una parte importante de la administración de empresas en la actualidad y una intersección con la sociología.

Un código de conducta con regulaciones y pautas para la comunicación externa e interna dentro de la organización define los principios de gestión y el comportamiento deseado de los empleados. La base del código de conducta son los valores con los que la organización está comprometida. El resultado es una imagen típica de una organización, que también está dentro del mercado de comunicación de marketing dentro de la Administración de Empresas que se planifica y enseña.

Sobre el enfoque de cultura organizacional es posible intentar la gestión del cambio sobre el desarrollo de visiones comunes y la formulación de principios corporativos para trabajar específicamente en la cultura organizacional.

Por otro lado, bajo la gestión de la diversidad, se combinan diferentes enfoques para integrar diferentes tipos de personas y grupos y para establecer una cultura organizacional unificada.

Para que la autoimagen de la organización se pueda mostrar, vivir y comunicar, se practica y comunica a través de medidas formativas e instrucciones de gestión. El líder tiene la intención de promover la comunicación interna, acelerar la toma de decisiones y, si este es el objetivo de la organización, aumentar la rentabilidad.

La cultura organizacional es también un tema de investigación en el trabajo y la psicología organizacional, así como en la psicología empresarial.

Johnson (1988) describe la cultura organizacional como una red de estructuras y procesos internos que continuamente generan y fortalecen la autopercepción de una organización. Cabe señalar el origen del modelo en tres niveles, según Schein. A diferencia de Schein (2003), Johnson organiza los elementos uno al lado del otro, en lugar de uno encima del otro y agrega una especie de idea central, el paradigma, como elemento característico. Utiliza el término red cultural y describe la cultura organizacional como una red de siete áreas temáticas superpuestas: historias y mitos, símbolos, estructuras de poder, estructuras organizacionales, sistema de control, rituales y rutinas, paradigma.

2.2.2.3. *Cultura organizacional y paradigmas*

Mallory, Segal, y Lovitt (2002) describen la conexión entre la cultura organizacional y el paradigma desde el enfoque de red cultural descrito anteriormente. Mallory define el paradigma de forma ligeramente diferente como creencias persistentes sobre cómo la empresa prevalecerá en la competencia, que han surgido con el tiempo y se han visto reforzadas por la actividad de la dirección. Los valores fundamentales se relacionan con las creencias sobre cómo es el mundo, y cómo debemos comportarnos en él. Tales creencias guían nuestro comportamiento. Si repetimos tal comportamiento, rápidamente se forma un patrón de comportamiento que no se cuestiona más. Lo mismo se aplica a las organizaciones en términos de planificación estratégica, formulación e implementación. En este sentido, el paradigma es empírico, moldeado más por la experiencia que por un modelo planificado.

Hamel y Prahalad (2000) describen la estrategia en parte como la adaptación de la organización a su entorno (ajuste estratégico). Estos ajustes de la organización tienen lugar en los límites del paradigma según el patrón descrito anteriormente

El estratega se comporta habitualmente de tal manera que el paradigma se mantiene cumplido. Los cambios fuertes pueden generar una resistencia considerable en la organización. Si la adaptación de la organización al entorno ya no es suficiente, puede producirse una ruptura en la que el viejo paradigma se rompa y uno nuevo tome su lugar.

Estos cambios de paradigma a menudo tienen lugar en organizaciones cuando la existencia de la organización se ve amenazada porque se ha desviado demasiado estratégicamente del ajuste requerido (deriva estratégica). Para el mánager / estratega no le viene a la mente la imagen de un capitán que está siguiendo su rumbo, sino la del surfista que trabaja con la ola lo mejor posible.

El nuevo patrón resultante en la red cultural es en gran medida impredecible o panificable.

2.2.2.4.Elementos de la Cultura Organizacional

Según Vargas (2007), indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

- Valores: Elemento clave que las personas que trabajan juntas y los empleados que trabajan juntos para lograr el mismo objetivo pueden ser para una empresa, corporación o institución.
- Costumbres: Se define como el hábito o conjunto de usos que tiene un país o individuo, que le permite diferenciarse de los demás.
- Ritos: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización.
- Historias: Son historias o anécdotas famosas que circulan en la mayoría de empresas y cuentan hechos sobre los fundadores, las decisiones fundamentales que afectarán el futuro de la empresa y, por supuesto, la alta dirección. Su función principal es mantener el pasado en el presente.

2.2.2.5.Características de la Cultura Organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2010), las principales características presentes en una cultura organizacional, son las siguientes:

- Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología apropiada y rituales relacionados con comportamientos y diferencias.
- Normas: Pautas de comportamiento, política laboral, reglamentos y pautas sobre cómo hacer las cosas.
- Valores dominantes: Estos son los principios que la organización defiende y espera de sus integrantes, como la calidad de sus productos, el bajo absentismo y la alta eficiencia.
- Filosofía: Políticas que reflejan creencias sobre cómo se debe tratar a los empleados.
- Reglas: Pautas establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender a ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional: La sensación de que el lugar comunica, la forma en que las personas se relacionan.

2.2.2.6. Tipos de cultura organizacional

Los tipos de cultura organizacional, según los autores Hellriegel, Jackson, y Slocum (2002), son:

- Cultura burocrática: Es una organización que da importancia a la formalidad, reglas e instrucciones de funcionamiento establecidas como estándar con una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los

productos y servicios que se ofrecen a los clientes estandarizados. Las reglas de conducta apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes ven su papel como buenos coordinadores, organizadores y ejecutores de reglas y regulaciones escritas. Los deberes, responsabilidades y poderes están claramente definidos para todos los empleados.

- **Cultura de clan:** En esta tradición cultural, la lealtad, el compromiso personal, la socialización amplia, el trabajo en equipo, la autogestión y la influencia social son características de la cultura de un clan. Esto significa que sus miembros reconocen una obligación que va más allá del intercambio común de trabajo por dinero. Una cultura de clan logra la unidad a través de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más antiguos del clan actúan como mentores y modelos a seguir para los nuevos miembros.
- **Cultura emprendedora:** Los altos niveles de riesgo, industria y creatividad son características de la cultura corporativa. Es una responsabilidad experimentar, innovar y estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona rápidamente a los cambios en el entorno, sino que crea cambios.
- **Cultura de mercado:** Esta cultura se caracteriza por el logro de objetivos medibles y exigentes, en particular, la participación financiera y de mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado). En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Es decir, los deberes de cada parte se acuerdan de antemano.

2.2.2.7. Componentes de la Cultura Organizacional

De acuerdo al autor Amaru (2009), los componentes que se encuentran en el nivel más alto se pueden observar directamente: lenguaje, historias y comportamiento habitual. Los componentes de los niveles inferiores (valores y premisas) no se revelan por observación directa y son más difíciles de analizar.

- **Tecnología:** Las organizaciones (y todo tipo de grupos sociales) transforman el conocimiento y la experiencia en recursos, productos y servicios, desde hacer pan hasta explorar el código genético humano. La tecnología es el conjunto de conocimientos que las personas y las organizaciones utilizan para resolver problemas. Aunque la palabra tecnología sugiere artefactos, no se limita a ese sentido. Cada vez que escribe, utiliza tecnología. Esto incluye la escritura en sí y es la herramienta que se utiliza para escribir, ya sea una computadora, lápiz y papel o tiza y pizarra. Todas las herramientas sociales, como las instituciones políticas (elecciones, por ejemplo) y las formas de organización (empresas, cooperativas, sindicatos, gobierno, fuerzas armadas) constituyen el cuerpo de conocimiento utilizado para resolver los problemas básicos de interacción con el medio ambiente. y convivencia interna. que todos los grupos enfrentan.
- **Símbolos:** Los símbolos incluyen comportamientos y objetos que transmiten mensajes y significados dentro de una cultura corporativa. Son elementos como ceremonias, rituales, imágenes, hábitos y lenguaje. En algunas empresas, este componente cultural es de gran importancia, ya que fortalece los valores organizacionales y el sentimiento de identidad colectiva. Cada empresa tiene símbolos, pero en algunas son muy poderosos. Además de los

tribunales, la policía militar, las iglesias de diversas religiones y las antiguas universidades son ejemplos de organizaciones cuyos símbolos buscan causar una impresión dramática tanto en sus miembros como en el público exterior:

- Lenguaje. Es el símbolo más importante y quizás el más notable. Se expresa en lenguaje y jerga. Algunos idiomas están separados, otros son universales. Sin embargo, el hecho de que muchas personas hablen inglés, como es el caso en la actualidad, no significa que compartan la misma cultura.
- Arquitectura y vestuario. El papel del símbolo también lo juegan la arquitectura, las estructuras y las costumbres. Estos son símbolos visibles que identifican y diferencian a las personas y a la organización.
- Historias, mitos y héroes. Las historias y los mitos son elementos de las tradiciones orales transmitidas a las nuevas generaciones para perpetuar la cultura dominante. Las historias son historias o secuencias de eventos sobre los fundadores, crisis, éxitos y otros episodios significativos en la vida de la organización. Los mitos son ficticios. Los héroes son personajes de historias y mitos. Grandes deportistas, fundadores de naciones, ideologías y religiones, creadores de grandes empresas o personas que superan dificultades suelen ser elevados a la categoría de héroes.
- Rituales y ceremonias. Son eventos estructurados y coreografiados que tienen significado, celebran eventos y éxitos, y avivan la memoria de las tradiciones. Las ceremonias de diploma, las ceremonias de traspaso, las ceremonias de

autoridad y el Oktoberfest (Oktoberfest en Munich) son ejemplos de tales eventos.

- Valores: Los valores son la parte más íntima de la cultura organizacional. Esto incluye creencias, prejuicios, ideologías y todas las actitudes y juicios que comparten los miembros de la empresa con respecto a elementos internos o externos. Algunos autores distinguen los valores declarados (o discurso oficial) de los valores reales que determinan el comportamiento de las personas en la organización.

2.2.2.8.Fases de la Cultura Organizacional

Para los autores Fincowsky y Krieger (2011), existen 04 fases dentro del proceso de formación de una cultura organizacional:

- Fase estable: No se consideran cambios en esta etapa, tal vez porque no se necesita ni se recomienda ningún cambio.
- Fase reactiva: En esta fase se pueden extender 02 cualidades:
 - Se aceptan cambios o ajustes menores sin cambiar nada. En este caso estamos hablando de una cultura conservadora que defiende el statu quo y el orden organizativo actual.
 - Detrás de escena; Se realizan cambios y ajustes para adaptar la organización al entorno cuando esto es inevitable. De lo contrario, tendría graves consecuencias e incluso provocaría su desaparición. Es una cultura oportunista e imitada que genera cambios cuando las fuerzas ambientales inevitablemente lo fuerzan.

- Fase anticipatoria: En este caso, la organización intenta anticiparse a los eventos para aprovechar las oportunidades y enfrentar desafíos o amenazas introduciendo cambios a priori. Es proactivo y estratégico. Explore el contexto, busque nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que te permite afrontar cambios importantes.
- Fase de mantenimiento creativo: Es cuando se genera una cultura que permite el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

2.2.2.9. Modelos de Cultura Organizacional

2.2.2.9.1. Modelo de Davis

De acuerdo a Davis (2003), está referido al comportamiento convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque no es común que esta realidad penetre en sus pensamientos conscientes y considere las siguientes dimensiones:

- Innovación y aceptación de riesgo: La innovación y la aceptación del riesgo es el desarrollo de la creatividad con oportunidad, como una forma de reaccionar ante nuevas condiciones. Es necesario precisar que la innovación es la nueva herramienta de competitividad, y que los directivos deben practicarla, en los procesos de planificación, organización, control y evaluación. Gran parte de la innovación se puede aplicar a instrumentos de gestión, como plan estratégico, planes operativos, presupuestos, etc., que debe renovarse dinámicamente. Además, si los gerentes están capacitados y tienen en cuenta esta mejora continua en todo el trabajo de la organización, marcarán la diferencia para otras organizaciones.

- **Atención al detalle:** Esta dimensión significa calidez, control administrativo y toma de decisiones. Este aspecto es importante porque la atención al detalle en cuanto al proceso de planificación, organización, seguimiento y evaluación tiene como objetivo brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos que solo se logra con los miembros de la organización con inteligencia emocional.
- **Orientación a resultados:** Esta dimensión se refiere al nivel de iniciativa, la voluntad de cambio y el compartir la autoridad. Cabe señalar también que actualmente en las organizaciones, toda la actividad está orientada a lograr resultados. Por tanto, deben contar con integrantes dinámicos e innovadores, con conocimientos mejorados, habilidades diferenciadas y, sobre todo, actitudes y valores para que su desempeño alcance resultados acordes con la misión de la empresa y los objetivos propuestos.
- **Orientación a las personas:** Esta dimensión se refiere a la toma de decisiones y la asignación de funciones. La medida en que las decisiones de la dirección tienen en cuenta las consecuencias de los resultados para los empleados de la organización. Además, el capital humano es importante en las organizaciones, puede haber nuevas tecnologías, infraestructura sofisticada, etc.
- **Orientación de equipo:** Esta dimensión tiene que ver con la participación y las decisiones de consenso. También es el grado en que las acciones de trabajo se organizan en equipos y no en individuos. Los gerentes deben defender los derechos de los miembros del equipo y fomentar la colaboración en equipo. Por lo tanto, los líderes son asistidos por servidores.
- **Agresión:** Esta dimensión se refiere a comportamientos desagradables y saludables. En este sentido, los directivos deben motivar a los miembros de la organización a reclamar sus derechos sin agresiones, pero convencidos

de sus obligaciones. Además, los gerentes deben preocuparse y no permitir que los miembros de la organización se desilusionen y mantener el sentido común, en todo momento, por lo que se deduce lo importante que es la inteligencia emocional en todas las organizaciones.

- Estabilidad: Esta dimensión se refiere a la adaptación, las condiciones de trabajo, el trato y la consecución de objetivos. El individuo siente que puede adaptarse a las condiciones que le ofrece el entorno laboral de su lugar de trabajo. Se trata bien a los empleados, independientemente de su situación laboral. El personal designado siente que es dueño de la institución. Además, como saben, el personal es más exigente en el logro de metas y objetivos institucionales (Davis, 2003).

Figura 2

Modelo de Davis

Nota. Elaborado a partir de Davis (2003)

2.2.2.10. *Modelo de Hofstede*

Este modelo fue planteado por Hofstede (1999), el cual plantea los siguientes postulados:

- Empleado frente a trabajo: El cuidado por las personas (orientación al empleado) se compara con el cuidado por el desempeño laboral (orientación laboral). En el primer polo, el trabajador percibe que se preocupa por sus problemas personales y siente que hay confianza tanto en las relaciones de control como entre los miembros del equipo, lo que refuerza su sentido de seguridad y autoconfianza, poco interés en cualquier tema no relacionado.
- Corporativismo versus profesionalismo: Según el origen del cual los empleados derivan su identidad, en el primer caso, la obtienen en la organización y se dan cuenta de que el entorno organizacional invade a sus empleados y familiares; mientras que el segundo se da cuenta de que se deriva de su tipo de trabajo y, por tanto, considera que su vida personal no puede ser interferida por la organización.
- Relación sistema abierto-sistema cerrado-sistema cerrado: Es otra dimensión que mide el grado de apertura a nuevos miembros, el ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad de adaptación y el tipo de comunicación predominante. Una variable importante en el comportamiento organizacional es el control, y la cultura organizacional es una forma de control muy sutil e implícita, ya que se asume que las personas se comportarán de acuerdo con valores, pautas y espíritu organizacional internalizados.

- Control suelto vs. control estricto: Muestra las percepciones de las preocupaciones de la organización sobre la gestión de costos, comportamiento individual, presentación u oportunidad.
- Relación pragmatismo-normativismo: En el pragmatismo, los resultados son más importantes que los procedimientos, están claramente orientados al cliente y los estándares éticos son más pragmáticos que dogmáticos.
- Capacidad de gestión: Es el conjunto de instrucciones, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a los individuos influir en otras personas con medios no coercitivos para lograrlos objetivos de manera eficaz, eficiente y eficaz.
- Capacidad de producción: Estimación de lo que podrá producir una entidad para definir sus condiciones para atender el mercado.
- Control: Es el proceso de comparar los resultados obtenidos con los objetivos a alcanzar. De esta forma se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y estudiamos por qué existieron y cómo se pueden resolver.
- Cultura estratégica: es la agrupación de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las tareas estratégicas, en particular los objetivos estratégicos y los medios para alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una entidad.
- Cultura organizacional: Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece ciertas formas de pensamiento, sentimiento y reacción que orientan la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. También es la interacción de valores, actitudes y comportamientos compartidos por todos los miembros de una organización.

- Eficacia: es la relación entre los resultados obtenidos y los previamente propuestos, y refleja el grado de consecución de los objetivos planificados.
- Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado para ser utilizado.

2.2.2.11. *Modelo de Denison*

El modelo de Denison (1990), argumenta que la cultura organizacional puede ser descrita por 04 dimensiones generales: Misión, Adaptabilidad, Participación y Coherencia. Cada una de estas dimensiones generales se describe con mayor detalle en las siguientes tres subdimensiones:

- Misión: Dirección e intención estratégicas, metas y objetivos y visión.
- Adaptabilidad: Creación de cambios, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional.
- Participación: Empoderamiento, orientación de equipo y desarrollo de capacidades.
- Consistencia: Valores fundamentales, acuerdo, coordinación / integración.

El modelo de Denison también permite que las culturas se describan ampliamente como enfocadas externa o internamente, así como flexibles versus estables. El modelo se ha utilizado generalmente para diagnosticar problemas culturales en organizaciones.

2.2.2.12. *Modelo de Schein*

Según Schein (2004), la cultura es el atributo organizacional más difícil de cambiar, supera los productos, servicios, fundadores y liderazgo de la organización y todos los demás atributos físicos de la organización. Su modelo organizacional ilumina la cultura desde el punto de vista del espectador, descrita en tres niveles: artefactos, valores propuestos y supuestos básicos subyacentes.

En el primer y más superficial nivel del modelo de Schein se encuentran los atributos organizativos que el observador no iniciado puede ver, sentir y oír, denominados colectivamente artefactos. Incluye instalaciones visibles, escritorios, mobiliario, premios y honores, la forma en que visten sus miembros, cómo cada persona interactúa visiblemente entre sí y con personas ajenas a la organización, e incluso consignas y otras creencias operativas.

Los artefactos incluyen los componentes físicos de la organización que transmiten un significado cultural. Denison (1990) describe los artefactos como aspectos tangibles de la cultura que comparten los miembros de una organización. Los artefactos verbales, conductuales y físicos son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional.

Los rituales, los comportamientos interpersonales colectivos y los valores demostrados por este comportamiento constituyen el tejido de la cultura de una organización. El contenido de mitos, historias y sagas revela la historia de una organización e influye en cómo las personas entienden lo que su organización valora y cree. El lenguaje, las historias y los mitos son ejemplos de artefactos verbales y están representados en rituales y ceremonias. La tecnología y el arte exhibidos por miembros de una organización son ejemplos de artefactos físicos.

El siguiente nivel tiene que ver con la cultura que confiesan los miembros de una organización: los valores. Los valores comunes son las preferencias de las personas sobre ciertos aspectos de la cultura de la organización (por ejemplo, lealtad, servicio al cliente). En este nivel, los valores locales y personales se expresan ampliamente dentro de la organización. Las creencias y suposiciones básicas incluyen las impresiones de las personas sobre la confiabilidad y el apoyo de una organización y, a menudo, están profundamente arraigadas en la cultura de la organización. El comportamiento organizacional en este nivel generalmente se puede estudiar entrevistando a miembros de la organización y usando cuestionarios para recopilar actitudes sobre los miembros de la organización.

En el tercer y más profundo nivel se encuentran los supuestos no expresados de la organización. Estos son los elementos de la cultura que no se ven y no se identifican cognitivamente en las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización. Estos también son los elementos de la cultura que a menudo son tabú para discutir dentro de la organización. Muchas de estas reglas no expresadas existen sin el conocimiento consciente de los miembros. Aquellos que tienen suficiente experiencia para comprender este nivel más profundo de cultura organizacional tienden a aclimatarse a sus atributos con el tiempo, reforzando así la invisibilidad de su existencia. Las encuestas y entrevistas informales con miembros de la organización no pueden extraer estas características, sino que se necesitan recursos mucho más profundos para identificar primero y luego comprender la cultura organizacional en este nivel. En particular, la cultura en este nivel es el elemento subyacente y principal que los comportamientos organizacionales a menudo pasan por alto.

Con el modelo de Schein, la comprensión del comportamiento organizacional paradójico se vuelve más clara. Por ejemplo, en el segundo nivel del modelo de Schein, una organización puede admitir altos estándares estéticos y morales y, al mismo tiempo, exhibir comportamientos extrañamente opuestos

en el tercer nivel y más profundo de la cultura. En la superficie, las recompensas organizacionales pueden involucrar una norma organizacional, pero en el nivel más profundo, involucran algo completamente diferente. Esta información proporciona una comprensión de lo difícil que es para los novatos integrarse en la cultura organizacional y por qué lleva tiempo aclimatarse. También explica por qué los agentes de cambio organizacional generalmente no logran sus objetivos: las normas culturales implícitas subyacentes generalmente no se comprenden hasta que los agentes de cambio potenciales inician sus acciones. La mera comprensión de la cultura en el nivel más profundo puede no ser suficiente para lograr un cambio cultural, ya que la dinámica de las relaciones interpersonales (a menudo en condiciones amenazantes) se suma a la dinámica de la cultura organizacional a medida que uno busca lograr el cambio deseado.

Según Schein (1992), las 02 razones principales por las que las culturas prosperan en las organizaciones se deben a la adaptación externa y la integración interna. La adaptación externa refleja un enfoque evolutivo de la cultura organizacional y sugiere que las culturas se desarrollan y persisten porque ayudan a una organización a sobrevivir y prosperar. Si bien la cultura es valiosa, tiene el potencial de generar una ventaja competitiva sostenible. Además, la integración interna es una función importante porque las estructuras sociales son necesarias para que las organizaciones existan. Las prácticas organizacionales se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo. Los entornos de trabajo refuerzan la cultura en la vida cotidiana al alentar a los empleados a ejercer los valores culturales.

2.2.3. Planteamiento y presupuesto municipal

Durante el presente periodo 2019 se han elaborado las siguientes actividades: *Elaboración y gestión del PMI 2020-2022, seguimiento de las inversiones, capacitación y asistencia técnica, diagnóstico de brechas de indicadores, evaluación ex post, inventario de activos y registro de inversiones no previstas en el PMI 2019-2021*, las cuales se presentan un resumen:

2.2.3.1. Elaboración y gestión del PMI

- **Consolidación y revisión de las brechas de los indicadores.**

En cumplimiento al Anexo N° 06 de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, la OPMI ha realizado la consolidación y revisión del diagnóstico de brechas por cada sector, el cual consiste en la recopilación, sistematización, procesamiento y análisis de la información que permite tener conocimiento sobre la situación actual y el progreso en el cierre de brechas de infraestructura y/o acceso a servicios de competencia municipal. Se ha definido 54 indicadores asociados a las brechas de infraestructura o de acceso a servicios y su medición, según la función de inversión.

- **Planteamiento de los criterios de priorización.**

La Sub Gerencia de Programación e Inversiones, ha elaborado los Criterios de Priorización para la Programación Multianual de Inversiones 2020-2022, la cual fue aprobada mediante Resolución de Alcaldía N° 155-2019-A/MDT, y publicada en el Portal Institucional de la Municipalidad. Se ha priorizado estableciendo un orden jerárquico de las inversiones según sus bondades o impactos positivos sobre la base de la capacidad para llevarlos a cabo de manera oportuna, tanto para responder a las demandas o necesidades de la población; pero también en función

de los efectos positivos que provoca en el entorno colectivo o comunitario donde el proyecto se asienta (Ver Anexo 6)

- **Formulación de la cartera de inversiones 2020-2021.**

Mediante Resolución de Alcaldía N° 193-2019-A/MDT, de fecha 12 de Abril 2019, se aprueba la Programación Multianual de Inversiones 2020-2022 de la Municipalidad Distrital de Torata, que contiene los Criterios de Priorización, el Diagnóstico de Brechas y la Cartera de Inversiones. El Programa Multianual de Inversiones (PMI 2020-2022), fue elaborado en el marco de lo establecido en el artículo 14, 15 y 16 de la Directiva N° 001-2019-EF/63.01.

La elaboración de la cartera de inversiones del PMI tiene como objetivo la selección de las inversiones a ser financiadas total o parcialmente con fondos públicos necesarios para alcanzar las metas de producto establecidas para el logro de los objetivos priorizados y los indicadores de resultado respecto al cierre de brechas.

La cartera de inversiones del PMI 2020 – 2022, fue registrado con un total de 92 inversiones, de los cuales 04 corresponden a IOARRs y 88 son proyectos de inversión (Ver Anexo 6)

- **Gestión de la cartera de inversiones (modificaciones)**

La Oficina de Programación Multianual de Inversiones ha incorporado inversiones viables o aprobadas en la cartera de inversiones del PMI 2019-2021. Dichas inversiones se alinean con los objetivos priorizados y contribuyen a la meta de producto para el cierre de brechas prioritarias de la Municipalidad Distrital de Torata. Las modificaciones a la cartera de inversiones del PMI, está contemplada en la normatividad de la Directiva N° 001-2019-EF/63.01.

- **Gestión del comité local de inversiones.**

Mediante Resolución de Alcaldía N° 132-2019-A/MDT, de fecha 05 de marzo 2019, se conforma el Comité de Seguimiento de las Inversiones de la Municipalidad Distrital de Torata, el cual está integrado por los gerentes de la MDT.

A la fecha se han realizado seis reuniones del Comité de Seguimiento de las Inversiones.

Además de los proyectos anteriormente mencionados, que se encuentran priorizados para su seguimiento por el Comité de Inversiones, la OPMI está efectuando el seguimiento de las otras inversiones que se encuentran en fase de ejecución y en elaboración de expediente técnico.

2.2.3.2. Capacitación y asistencia técnica.

La Sub Gerencia de Programación e Inversiones, en calidad de Oficina de Programación Multianual de Inversiones ha realizado el Taller de capacitación de proyectos de inversión en Fase de Ejecución, en el Marco de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, con la finalidad de mejorar y fortalecer la Gestión de las Inversiones de esta municipalidad. Dicha capacitación dirigida a Residentes, Inspectores, Asistentes de Obra, Proyectistas de la Sub Gerencia de Estudios se llevó a cabo el día Viernes 01 de Marzo del presente, en el Auditorio de la Municipalidad Distrital de Torata, desde las 09:00 a 12:00 horas. En el taller de capacitación participaron en total 44 asistentes de las áreas de la Sub Gerencia de Estudios, Sub Gerencia de Obras y la Gerencia de Supervisión.

Los temas tratados en dicho taller de capacitación son los siguientes: Lineamientos generales, Roles relacionados con la fase de ejecución, Procesos en la fase ejecución, Concepción Técnica y Dimensionamiento.

2.2.3.3. Diagnóstico de brechas de indicadores.

El objetivo del diagnóstico de brechas de indicadores es brindar un instrumento de gestión que oriente las inversiones de la Municipalidad Distrital de Torata, a fin de que contribuyan significativamente a la reducción de la brecha de infraestructura pública y acceso a servicios públicos por parte de la población local.

A la actualidad, se han elaborado el diagnóstico de brechas de infraestructura y servicios públicos de los siguientes sectores: Transportes, comercio exterior, turismo y cultura.

Sector transportes

La Red Vial Vecinal, del Distrito de Torata está compuesto por 22 rutas, las mismas que se encuentran inventariados en la Actualización del Clasificador de Rutas del Sistema Nacional de Carreteras – SINAC del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2016-MTC.

La Red Vial Vecinal del distrito de Torata, inventariado en la Actualización del Clasificador de Rutas del SINAC – MTC, está compuesta de 337.81 Km, de los cuales, 63.52 Km (18.80%) corresponden a tramos con superficie de rodadura asfaltados, 138.56 Km (41.02%) se encuentran a nivel de afirmado, 29.86 Km (8.84%) se encuentran sin afirmar y 105.87 Km (31.34%) se encuentran a nivel de trocha carrozable.

Sector comercio exterior y turismo

Véase el anexo 6.

Sector cultura

En el distrito de Torata se tiene un total de 14 Recursos Arqueológicos – Turísticos del cual se puede observar que del 100% de los recursos se encuentran en mal estado debido a que no han sido intervenidos. En cuanto a Bienes Inmuebles Virreinales y Republicanos (BIVRPCN declarados como patrimonio cultural de la nación son 10 recursos inventariados de propiedad del estado y de propiedad privada de los cuales 04 se encuentran intervenidos y 06 no intervenidos es por eso que la brecha es de 60%.

2.2.3.4. Evaluación ex post

La Evaluación ex post es un examen sistemático e independiente de una inversión, la cual se realiza con el fin de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y relevancia de sus objetivos, después de haber culminado con la ejecución física e iniciada la fase de funcionamiento. El objetivo principal de la evaluación ex post de las inversiones es revelar buenas prácticas y lecciones aprendidas para todos los involucrados en el Ciclo de Inversión, con miras a que incorporen estos aprendizajes en las inversiones futuras y de esta forma se mejore la calidad de las inversiones.

Se ha efectuado las coordinaciones y análisis de las metas físicas, tiempos, costos del proyecto y elaborado la evaluación ex post de las siguientes inversiones culminadas:

- Mejoramiento del Complejo recreacional Torata, Distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. Código SNIP 340680, CUI 2297270.

- Mejoramiento del servicio de educación primaria y secundaria en la Institución Educativa José Carlos Mariátegui, Distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. Código SNIP 79161, CUI 2084877.
- Mejoramiento del servicio de agua potable y saneamiento para el Anexo de Chibaya Baja, Distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. Código SNIP 237569, CUI 2182270.
- Mejoramiento del Servicio de Agua potable y saneamiento en la Junta Vecinal Alegoma, distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. Código SNIP 212298, CUI 2214171.
- Fortalecimiento de la cadena productiva de la crianza del cuy, distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. Código SNIP N° 118120, CUI 2101129.
- Mejoramiento de las capacidades de los productores de damasco en el Distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. Código SNIP 116509, CUI 2091820.

Instalación de un local de usos múltiples para los Anexos de Quele, Quele Grande y Chivilaque Alto, Distrito de Torata – Mariscal Nieto – Moquegua. CUI 2247318.

2.2.3.5. Inventario de activos

El inventario de activos reúne información relevante y actualizada sobre los activos generados por la ejecución de las inversiones, principalmente respecto de su stock, estado situacional y capacidad de producción de servicios, para la toma de decisiones respecto de futuras reposiciones, rehabilitaciones, optimizaciones, adquisiciones, mantenimientos y reparaciones de los activos existentes. El inventario de activos se efectúa mediante los Formatos 11-A y 11-B.

Actualmente se está elaborando el inventario de activos de los siguientes sectores: Educación e infraestructura de riego.

2.3. Definición de Conceptos Básicos

- **Agresividad:** Se refiere a comportamientos incómodos y cuerdos. En este sentido, los directivos deben motivar a los miembros de la organización a hacer valer sus derechos sin agresiones, pero estar convencidos de sus obligaciones (Davis, 2003).
- **Atención a los detalles:** Significa cordialidad, control administrativo y toma de decisiones, este aspecto es importante, como es la atención al detalle en los procesos de planificación, organización, control y evaluación (Davis, 2003).
- **Competencia en el manejo personal:** Él está involucrado en tu vida dentro o fuera del trabajo. Por lo general, cuando las cosas no van bien, las personas tienden a atribuir sus dificultades a las situaciones en las que se encuentran o a otras persona, los buenos gerentes no (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).
- **Competencia en el trabajo en equipo:** Es llevar a cabo tareas con grupos reducidos de individuos responsables en grupo, cuya tarea es interdependiente (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).
- **Competencia en la acción estratégica:** Es comprender la misión y los valores generales de la organización, además de verificar que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).

- Competencia en la comunicación: Es la capacidad de transferir e intercambiar de manera eficaz la información para entenderse con el resto, ya sea frente a frente, redactar documentos, participar en una reunión por teleconferencias o valerse del correo electrónico para coordinar algún proyecto encargado (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).
- Competencias gerenciales: Son una combinación de los conocimientos, las aptitudes, los comportamientos y las actitudes que un administrador necesita para ser eficaz en una amplia gama de tareas y actividades de gestión (Díaz & Delgado, 2014).
- Competencia para la globalización: Es realizar un trabajo gerencial de una organización apelando a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y aprovechando a mercados que abarcan diversas culturas (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).
- Competencia para la planificación y administración: Comprende programar y decidir qué tareas deben ejecutarse, determinar la manera de realizarlas, determinar los recursos necesarios para cumplir los objetivos; luego, supervisar el progreso para asegurarse de su correcta ejecución (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).
- Cultura organizacional: Es el conjunto de prácticas y costumbres determinadas a través de estándares, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2010).
- Estabilidad: Se refiere a la adaptación, las condiciones de trabajo, el tratamiento y el cumplimiento de los objetivos (Davis, 2003).

- **Innovación y aceptación de riesgo:** La innovación y la aceptación del riesgo es el desarrollo de la creatividad con oportunidad, como la forma de reaccionar a las nuevas condiciones (Davis, 2003).
- **Orientación hacia el equipo:** Tiene que ver con la participación y las decisiones por consenso (Davis, 2003).
- **Orientación hacia las personas:** Se refiere a la toma de decisiones y a la designación de funciones. Grado en que las decisiones de gestión tienen en cuenta las consecuencias de los resultados en las personas de la organización (Davis, 2003).
- **Orientación hacia los resultados:** Se refiere al nivel de iniciativa, la disposición al cambio y la autoridad compartida (Davis, 2003).
- **Rol de facilitador:** En este rol, el gestor motiva el esfuerzo común, origina la unión, expande la moral del equipo y resuelve los conflictos interpersonales, promueve el trabajo en colaboración, es decir, que tienen una visión conjunta en beneficio de la entidad (Quinn, 1995).
- **Rol del coordinador:** En ese rol, la tarea de los administradores es asegurar que la labor se lleve a cabo con certeza, es decir, que se logren los resultados y se cumplan los objetivos, de conformidad con la misión y la visión de la entidad y que las diferentes actividades se realicen con la importancia del caso, sin aprobar que surja un mínimo de conflicto entre sus miembros (Quinn, 1995).
- **Rol del innovador:** Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el administrador para adaptarse y responder al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión del

cambio y las transiciones organizativas; brinda la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización (Quinn, 1995).

- Rol del mentor: Forma parte del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y los grupos; supone que la intervención en la toma de decisiones crea un alto nivel de responsabilidad. En este rol, se espera que el director ayude, sea cualificado, abierto y justo con los miembros y el equipo (Quinn, 1995).
- SERVIR: La Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, es el órgano rector de la gestión de los recursos humanos del Estado. Se podría decir que es la gestión de recursos humanos de la administración pública. El papel de SERVIR, como órgano rector del sistema, es definir las "reglas del juego" a nivel nacional en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos en el sector público, mediante la formulación de políticas nacionales, dictámenes técnicos vinculantes, normas y la supervisión de su cumplimiento, y la resolución de conflictos. SERVIR está adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2020).

Capítulo III: Marco metodológico

3.1.Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La hipótesis general planteada que da respuesta al problema general es:

Ho (Hipótesis nula): No existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019.

H1 (Hipótesis alterna): Existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas que dan respuesta a la formulación de los problemas específicos son:

3.1.2.1.Hipótesis específica 1

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.1.2.2.Hipótesis específica 2

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.1.2.3.Hipótesis específica 3

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.1.2.4.Hipótesis específica 4

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.1.2.5.Hipótesis específica 5

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.1.2.6.Hipótesis específica 6

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.1.2.7. Hipótesis específica 7

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

3.2. Variables e indicadores

3.2.1. Identificación de la variable

Variable Dependiente : Cultura organizacional

Variable Independiente : Competencias Gerenciales

3.2.2. Indicadores

3.2.2.1. Indicadores de la Variable Dependiente: Cultura Organizacional

Basado en el modelo de Davis (1993):

- Innovación y aceptación de riesgo
- Atención a los detalles
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia las personas
- Orientación hacia el equipo

- Agresividad
- Estabilidad

Escala de Medición: Ordinal

Se empleará la escala de Likert, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

3.2.2.2. Indicadores de la Variable Independiente: Competencias Gerenciales

Basado en el modelo SERVIR (2016) para la gestión de competencias generales peruanas, aplicado a la gestión pública.

- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Innovación y mejora continua
- Liderazgo
- Sentido de urgencia

Escala de Medición: Ordinal

Se empleará la escala de Likert, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

3.3.Tipo y diseño de investigación

3.3.1. Tipo de investigación

Según su finalidad, es de tipo básica, ya que trata de profundizar las variables de estudio, para proponer sugerencias, recomendaciones o una propuesta. El propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico (Carrasco, 2009)

3.3.2. Diseño de investigación

El presente estudio es de diseño no experimental, transeccional y descriptivo, debido a que se realiza sin manipular la variable independiente. Porque recopilan datos en un momento dado. Asimismo, indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variable en una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4.Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional debido a que el estudio se enfoca en la demostración de una relación entre dos variables en un nivel de interdependencia.

3.5.Ámbito y tiempo social de la investigación

La investigación se desarrolló de forma estricta en la Municipalidad Distrital de Torata, entidad que se visitó a fin de obtener la información primaria y secundaria, según instrumentación, para la resolución del problema de investigación.

En cuanto al ámbito de la investigación, en su aspecto temporal el estudio se ejecutó en el año 2020, tomando en consideración las percepciones del personal evaluado, en la aplicación del instrumento, respecto al desempeño de las variables de estudio durante la gestión del año 2019. Así mismo, el alcance temporal es transversal considerando que solo se ejecutó una toma de datos.

En un ámbito social, la investigación tuvo como unidad de estudio y/o informantes a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata, quienes, en función de su experiencia en la labor municipal respondieron a los instrumentos formulados.

3.6.Población y muestra

3.6.1. Población

La población se compone por 250 de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata (Municipalidad Distrital de Torata, 2020).

3.6.2. Muestra

La muestra se calcula según la fórmula para poblaciones conocidas:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde los parámetros son:

Coefficiente de Confianza (Z)	1.96 (al 95%)
Probabilidad de Éxito (p)	0.50
Probabilidad de Fracaso (q)	0.50
Tamaño de la Población (N)	250 trabajadores
Nivel de Error (e)	0.05 (5%)
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

$$n = \frac{240.1}{1.5829}$$

$$n = 151.6836187$$

Por ende, la muestra se compone de 152 trabajadores.

3.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio corresponde a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata.

3.7.Procedimiento, técnicas e instrumentos

3.7.1. Procedimiento

Los procedimientos de datos se desarrollarán de manera automatizada con la utilización de medios informáticos:

El soporte informático SPSS 24.0 para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales, y el Microsoft Office Excel 2010, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

Para el análisis de los datos, se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizaron: Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de variables, dimensiones e indicadores, analizados al mismo tiempo. Cabe agregar que también se elaboraron figuras de acuerdo a los datos más relevantes que resumen los hallazgos.

3.7.2. Instrumentos

En el presente trabajo de investigación se aplicará el cuestionario dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata, para evaluar las competencias gerenciales y la cultura organizacional.

3.7.3. Técnicas

Se empleará la encuesta. La técnica de recolección de datos estará constituida por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata, para evaluar las competencias gerenciales y la cultura organizacional.

Capítulo IV: Resultados

4.1.Descripción del trabajo de campo

La realización del trabajo de campo, es decir la recolección de datos, se efectuó de manera presencial, mediante visita a la institución en estudio, es decir la Municipalidad Distrital de Torata – Moquegua, lugar en el que se aplicó los cuestionarios.

Para ejecutar los instrumentos se contó con la debida autorización de la Gerencia Municipal, a quien se solicitó las facilidades para la aplicación de la encuesta. Contando con la autorización, se comunicó a las diferentes áreas la realización del estudio.

La visita de cada una de las áreas de la entidad se realizó portando los instrumentos (cuestionarios), y elevándolos a los trabajadores, haciendo explicación del objetivo y contenido del instrumento.

Una vez que los trabajadores procedieron con el llenado del cuestionario, estos fueron consolidados para la tabulación correspondiente en el programa SPSS 24.0 para Windows, con el cual se elaboraron las tablas y figuras de información, como también el procesamiento para la comprobación de las hipótesis.

4.2. Diseño de la presentación de los resultados

Los resultados de la investigación se presentan según variables y dimensiones, siendo la estructura la siguiente:

Variable 1: Competencias gerenciales

- Análisis general
- Análisis de la dimensión: Orientación a resultados
- Análisis de la dimensión: Comunicación efectiva
- Análisis de la dimensión: Actitud de servicio
- Análisis de la dimensión: Trabajo en equipo
- Análisis de la dimensión: Innovación y mejora continua
- Análisis de la dimensión: Liderazgo
- Análisis de la dimensión: Sentido de urgencia

Variable 2: Cultura organizacional

- Análisis general
- Análisis de la dimensión: Innovación y aceptación de riesgo
- Análisis de la dimensión: Atención a los detalles
- Análisis de la dimensión: Orientación hacia los resultados
- Análisis de la dimensión: Orientación hacia las personas
- Análisis de la dimensión: Orientación hacia el equipo
- Análisis de la dimensión: Agresividad
- Análisis de la dimensión: Estabilidad

Los resultados se presentan en el siguiente punto.

4.3.Resultados

4.3.1. Resultados de la variable independiente: Competencias gerenciales

4.3.1.1.Análisis General

Los hallazgos de la medición de las competencias gerenciales develan percepciones positivas en cuanto a su cumplimiento. Ello es un indicador general que las competencias gerenciales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Torata – Moquegua tienden a presentar percepciones, según el personal de la entidad, de un adecuado cumplimiento en relación a aspectos como la orientación a resultados, la comunicación afectiva, la actitud de servicio, el trabajo en equipo, la innovación y mejora continua, el liderazgo y el sentido de urgencia en su conjunto.

De este modo los resultados muestran que el 57.9% de trabajadores, que corresponde a la mayor frecuencia calificó las competencias gerenciales en alto grado, seguido por el 39.5% que calificó en muy alto grado.

Los hallazgos se presentan en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 1

Evaluación global de las Competencias Gerenciales

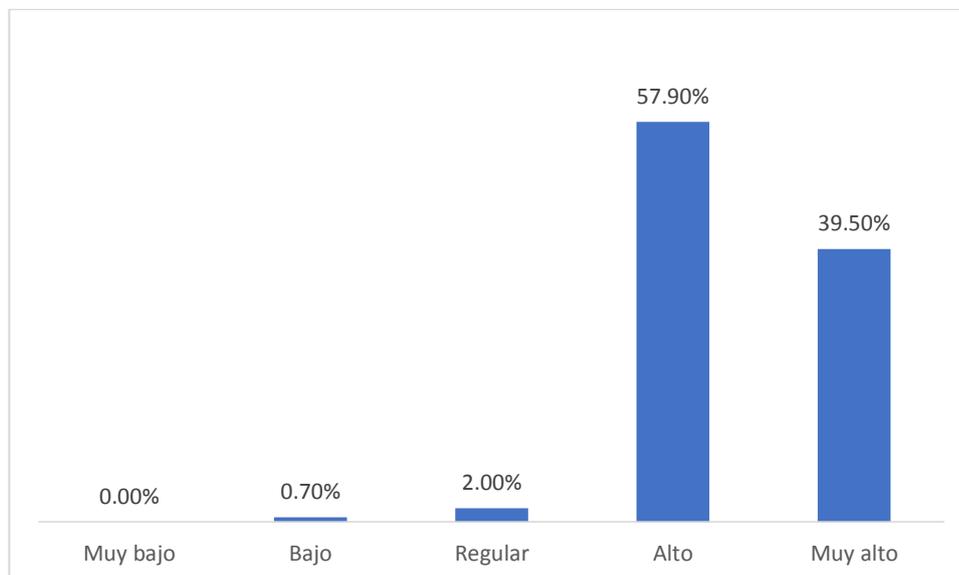
		Recuento	% del N de la columna
COMPETENCIAS GERENCIALES	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	1	0.70%
	Regular	3	2.00%
	Alto	88	57.90%
	Muy alto	60	39.50%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Este hallazgo se puede visualizar en la siguiente figura de información:

Figura 3

Evaluación global de las Competencias Gerenciales



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.2. Análisis de la Dimensión: Orientación a resultados

La dimensión *Orientación a resultados*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 3 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que los trabajadores consideran la dirección municipal presenta una actitud que está dirigida al cumplimiento de forma efectiva y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.

Estos resultados se deben al 49.3% de valoraciones en muy alto grado, y otro 39.5% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 0.7% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla presenta estos resultados:

Tabla 2

Evaluación global de la dimensión: Orientación a resultados

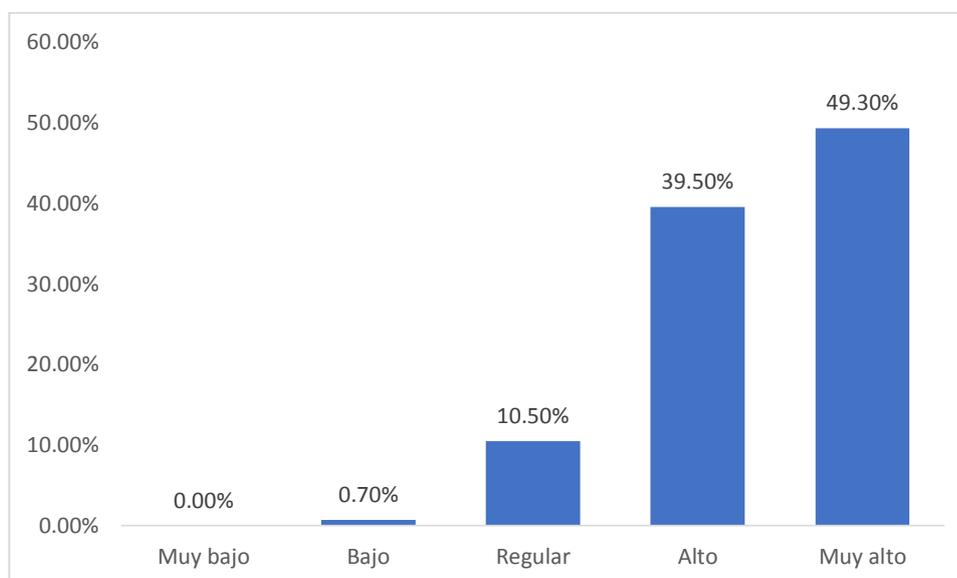
		Recuento	% del N de la columna
Orientación a resultados	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	1	0.70%
	Regular	16	10.50%
	Alto	60	39.50%
	Muy alto	75	49.30%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

El hallazgo también se puede representar en la siguiente figura:

Figura 4

Evaluación global de la dimensión: Orientación a resultados



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Orientación a resultados*, se puede apreciar que en un 41.4%, los trabajadores están de acuerdo y otro 36.8% totalmente de acuerdo con que se cumple los objetivos y metas organizacionales.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que la gerencia municipal dirige acciones a cumplir con las normas legales, según el 38.2% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 32.9% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que se percibe que en la entidad se toma en consideración las oportunidades del entorno a favor de cumplir los objetivos municipales, lo que se justifica según el 39.5% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 40.1% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla muestra estos resultados:

Tabla 3

Evaluación de la dimensión Orientación a resultados según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Orientación a resultados	La Gerencia Municipal tiene un enfoque sobre el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales	0.00%	0.70%	21.10%	41.40%	36.80%	100.00%
	La Gerencia Municipal dirige sus acciones en cumplimiento de las normas legales.	0.00%	2.00%	27.00%	38.20%	32.90%	100.00%
	La Gerencia Municipal toma en consideración las oportunidades del entorno para lograr los objetivos de forma eficiente y efectiva.	0.00%	0.70%	19.70%	39.50%	40.10%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.3. Análisis de la Dimensión: Comunicación efectiva

La dimensión *Comunicación efectiva*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 3 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que la gerencia municipal muestra una adecuada capacidad de escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y logra transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna, ya sea verbalmente o por escrito, las ideas, prioridades y planes, verificando su recepción para con la institución.

Estos resultados se deben al 49.3% de valoraciones en muy alto grado, y otro 37.5% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 0.7% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla presenta los resultados expuestos:

Tabla 4

Evaluación global de la dimensión: Comunicación efectiva

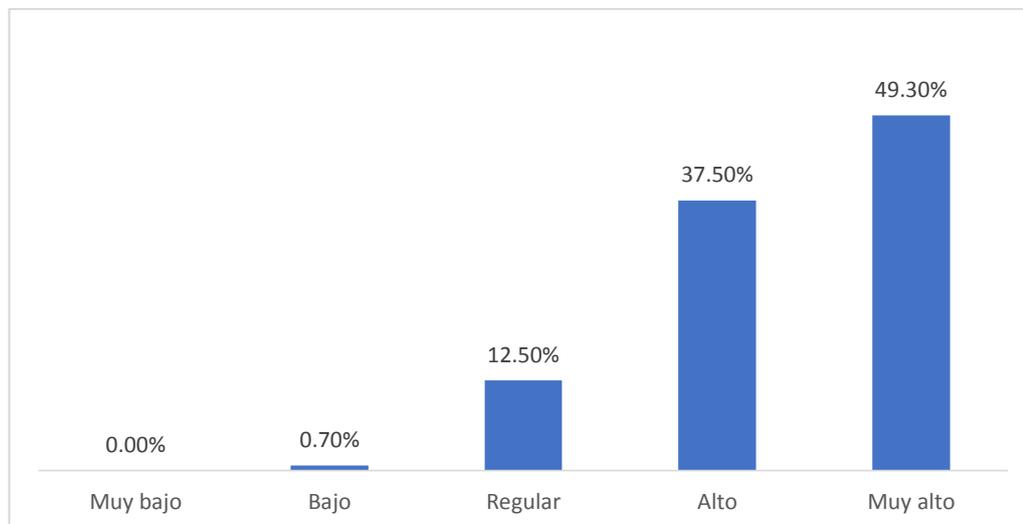
		Recuento	% del N de la columna
Comunicación efectiva	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	1	0.70%
	Regular	19	12.50%
	Alto	57	37.50%
	Muy alto	75	49.30%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra estos hallazgos en su forma gráfica:

Figura 5

Evaluación global de la dimensión: Comunicación efectiva



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Comunicación efectiva*, se puede apreciar que en un 34.9%, los trabajadores están de acuerdo y otro 38.8% totalmente de acuerdo con que la gerencia municipal está presto a escuchar diferentes puntos de vista.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que la gerencia municipal transmite las ideas con claridad, veracidad y oportunamente, según el 32.2% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 43.4% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que se percibe que en la entidad la gerencia municipal procura que se realice seguimiento y recepción de mensajes emitidos, lo que se justifica según el 36.8% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 35.5% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla presenta estos resultados:

Tabla 5

Evaluación de la dimensión Comunicación efectiva según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Comunicación efectiva	La Gerencia Municipal muestra capacidad de escucha de diferentes puntos de vista e ideas	0.00%	2.00%	24.30%	34.90%	38.80%	100.00%
	La Gerencia Municipal es capaz de transmitir ideas de forma clara, transparente, veraz y oportuna.	0.00%	0.70%	23.70%	32.20%	43.40%	100.00%
	La Gerencia Municipal procura realizar seguimiento de la recepción de los mensajes que emite.	0.00%	0.00%	27.60%	36.80%	35.50%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.4. Análisis de la Dimensión: Actitud de servicio

La dimensión *Actitud de servicio*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 3 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que, según la percepción de los trabajadores, la gerencia municipal muestra capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y/o externos de manera oportuna.

Estos resultados se deben al 46.1% de valoraciones en muy alto grado, y otro 37.5% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 1.3% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla muestra los resultados expuestos:

Tabla 6

Evaluación global de la dimensión: Actitud de servicio

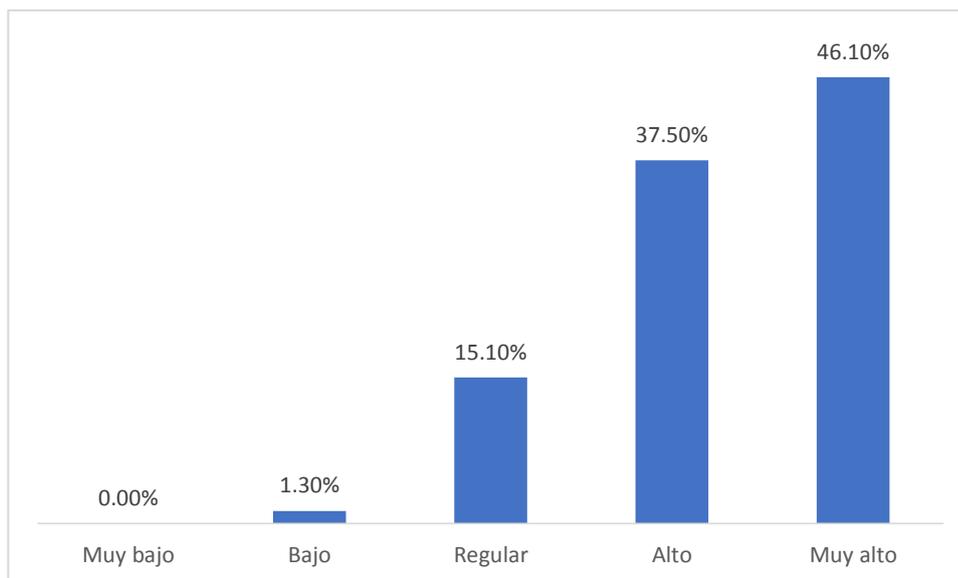
		Recuento	% del N de la columna
Actitud de servicio	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	2	1.30%
	Regular	23	15.10%
	Alto	57	37.50%
	Muy alto	70	46.10%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra la representación de este hallazgo:

Figura 6

Evaluación global de la dimensión: Actitud de servicio



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Actitud de servicio*, se puede apreciar que en un 34.2%, los trabajadores están de acuerdo y otro 40.1% totalmente de acuerdo con que la gerencia municipal es capaz de identificar las necesidades del personal.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que la gerencia municipal es capaz de comprender las necesidades de los trabajadores, según el 34.2% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 36.8% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que se percibe que en la entidad la gerencia municipal es capaz de satisfacer los requerimientos del personal de forma oportuna, lo que se justifica según el 44.7% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 29.6% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla presenta tales resultados:

Tabla 7

Evaluación de la dimensión Actitud de servicio según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	La Gerencia Municipal es capaz de identificar las necesidades de los trabajadores de la entidad.	0.00%	2.60%	23.00%	34.20%	40.10%	100.00%
Actitud de servicio	La Gerencia Municipal es capaz de comprender las necesidades de los trabajadores de la entidad.	0.00%	2.60%	26.30%	34.20%	36.80%	100.00%
	La Gerencia Municipal es capaz de satisfacer las necesidades de los trabajadores de la entidad de forma oportuna.	0.00%	0.00%	25.70%	44.70%	29.60%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.5. Análisis de la Dimensión: Trabajo en equipo

La dimensión *Trabajo en equipo*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que los trabajadores consideran que la gerencia municipal presenta una adecuada capacidad para reunir al equipo y hacer que se comprometa con los objetivos y trabaje en conjunto de manera coordinada para lograrlos a favor de la entidad municipal.

Estos resultados se deben al 36.8% de valoraciones en muy alto grado, y otro 52.6% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 2% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla nos muestra estos hallazgos:

Tabla 8

Evaluación global de la dimensión: Trabajo en equipo

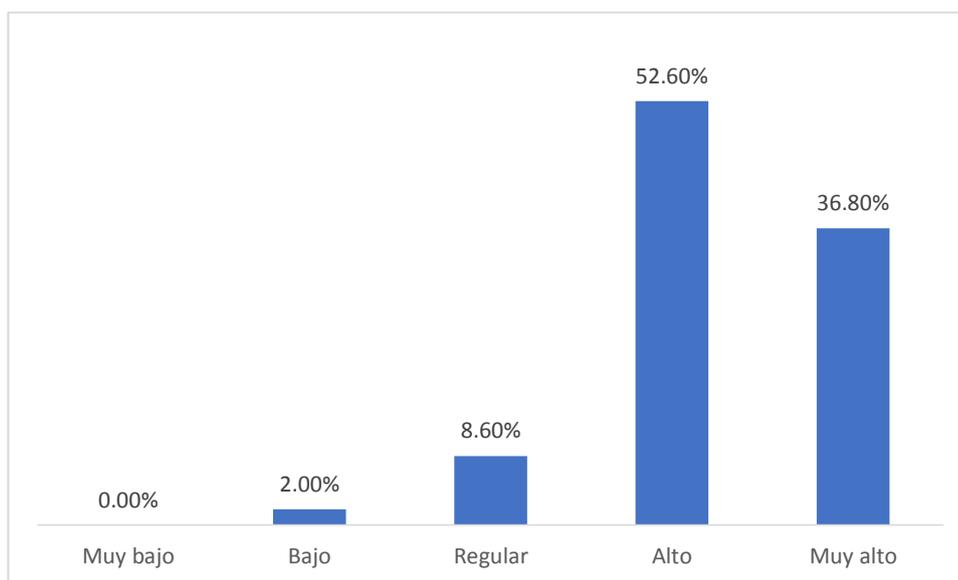
		Recuento	% del N de la columna
Trabajo en equipo	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	3	2.00%
	Regular	13	8.60%
	Alto	80	52.60%
	Muy alto	56	36.80%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este resultado en su forma gráfica:

Figura 7

Evaluación global de la dimensión: Trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Trabajo en equipo*, se puede apreciar que en un 30.9%, los trabajadores están de acuerdo y otro 46.7% totalmente de acuerdo con que la gerencia municipal posee la capacidad para lograr reunir al equipo y que estos se comprometan con cumplir los objetivos institucionales.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que la gerencia municipal es capaz de hacer que exista coordinación en la forma de trabajo, según el 40.8% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 31.6% totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla permite presentar tales resultados:

Tabla 9

Evaluación de la dimensión Trabajo en equipo según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Trabajo en equipo	La Gerencia Municipal tiene la capacidad para reunir al equipo y comprometerlos con los objetivos de la institución	0.00%	2.00%	20.40%	46.70%	30.90%	100.00%
	La Gerencia Municipal tiene la capacidad de hacer que los trabajadores laboren de forma coordinada.	0.00%	2.00%	25.70%	40.80%	31.60%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.6. Análisis de la Dimensión: Innovación y mejora continua

La dimensión *Innovación y mejora continua*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que, según los trabajadores, la gerencia municipal cuenta con la capacidad para lograr identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar procesos o productos orientados a servir al usuario interno y/o externo de la entidad municipal.

Estos resultados se deben al 43.4% de valoraciones en muy alto grado, y otro 47.4% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 1.3% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla expone estos resultados:

Tabla 10

Evaluación global de la dimensión: Innovación y mejora continua

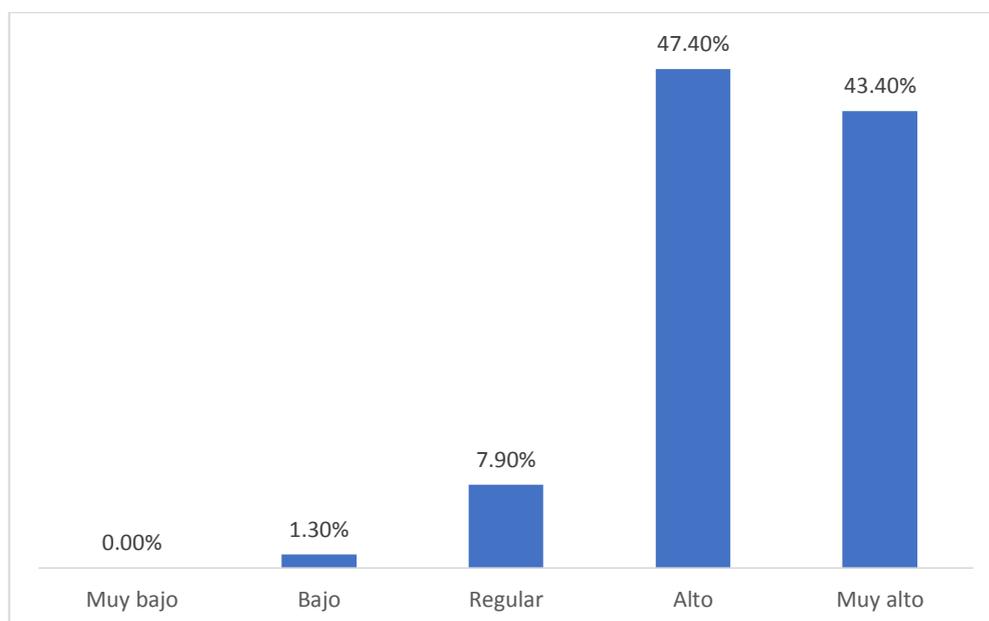
		Recuento	% del N de la columna
Innovación y mejora continua	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	2	1.30%
	Regular	12	7.90%
	Alto	72	47.40%
	Muy alto	66	43.40%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este resultado en forma gráfica:

Figura 8

Evaluación global de la dimensión: Innovación y mejora continua



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Innovación y mejora continua*, se puede apreciar que en un 37.5%, los trabajadores están de acuerdo y otro 35.5% totalmente de acuerdo con que la gerencia municipal logra identificar las oportunidades de mejora, instando a lograr cambios a favor de la institución.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que la gerencia municipal dirige sus esfuerzos a la optimización de procesos, según el 38.8% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 38.8% totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla expone los resultados:

Tabla 11

Evaluación de la dimensión Innovación y mejora continua según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Innovación y mejora continua	La Gerencia Municipal es capaz de identificar las oportunidades de mejora instando al cambio.	0.00%	0.00%	27.00%	37.50%	35.50%	100.00%
	La Gerencia Municipal es capaz de dirigir esfuerzos enfocados en la mejora continua para optimizar los procesos.	0.00%	1.30%	21.10%	38.80%	38.80%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.7. Análisis de la Dimensión: Liderazgo

La dimensión *Liderazgo*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que, de acuerdo a los trabajadores, la gerencia municipal cuenta con la capacidad para influenciar a los demás basándose en valores para orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos municipales.

Estos resultados se deben al 42.1% de valoraciones en muy alto grado, y otro 48.7% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 0.7% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla permite visualizar estos resultados:

Tabla 12

Evaluación global de la dimensión: Liderazgo

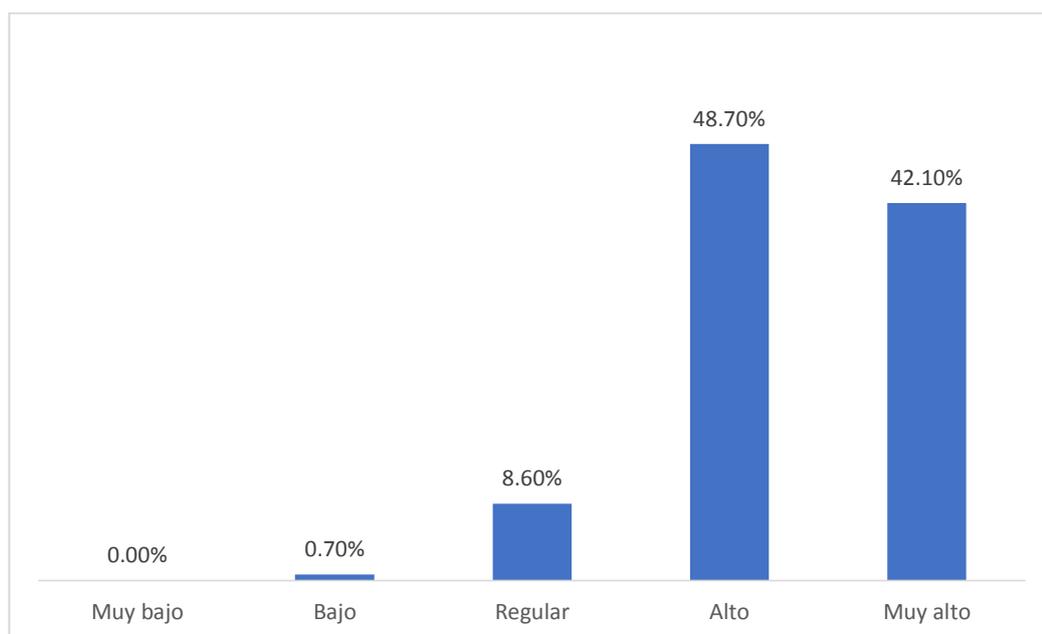
	Recuento	% del N de la columna
Muy bajo	0	0.00%
Bajo	1	0.70%
Regular	13	8.60%
Alto	74	48.70%
Muy alto	64	42.10%
Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

A continuación, se muestra la figura que resume este hallazgo en su forma gráfica:

Figura 9

Evaluación global de la dimensión: Liderazgo



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Liderazgo*, se puede apreciar que en un 39.5%, los trabajadores están de acuerdo y otro 36.2% totalmente de acuerdo con que la gerencia municipal es capaz de lograr influenciar en los demás en función de los valores municipales

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que la gerencia municipal orienta sus acciones para lograr los objetivos municipales, según el 35.5% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 36.8% totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla denota tales resultados:

Tabla 13

Evaluación de la dimensión Liderazgo según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Liderazgo	La Gerencia Municipal es capaz de influenciar en los demás bajo criterios de valores.	0.00%	0.70%	23.70%	39.50%	36.20%	100.00%
	La Gerencia Municipal orienta sus acciones para el logro de los objetivos.	0.00%	1.30%	26.30%	35.50%	36.80%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.1.8. Análisis de la Dimensión: Sentido de urgencia

La dimensión *Sentido de urgencia*, corresponde a la evaluación de las competencias gerenciales, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que, según los trabajadores municipales, la gerencia cuenta con la capacidad de reconocer la prioridad de atención de las actividades y proyectos actuando de manera coherente para lograr su realización oportuna bajo criterios de legalidad.

Estos resultados se deben al 40.8% de valoraciones en muy alto grado, y otro 47.4% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 2% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla permite visualizar tales resultados:

Tabla 14

Evaluación global de la dimensión: Sentido de urgencia

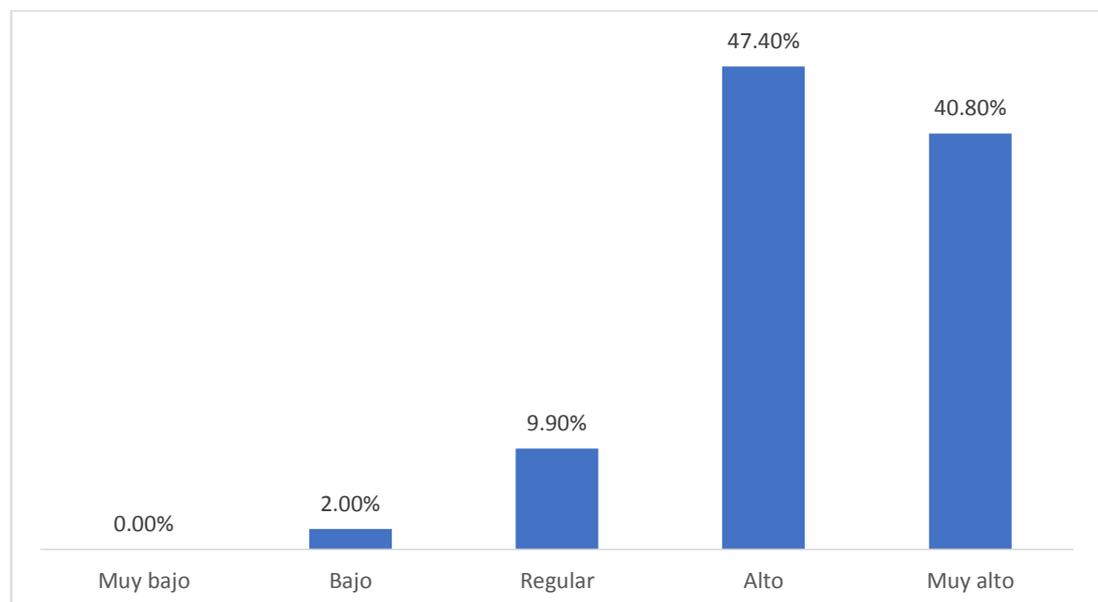
		Recuento	% del N de la columna
Sentido de urgencia	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	3	2.00%
	Regular	15	9.90%
	Alto	72	47.40%
	Muy alto	62	40.80%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Este hallazgo se presenta en forma de figura:

Figura 10

Evaluación global de la dimensión: Sentido de urgencia



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Sentido de urgencia*, se puede apreciar que en un 34.2%, los trabajadores están de acuerdo y otro 37.5% totalmente de acuerdo con que la gerencia municipal reconoce y prioriza la atención de actividades con coherencia.

Así mismo, también se puede apreciar que se percibe que en la entidad la gerencia municipal dirige acciones en función de las normas legales, lo que se justifica según el 38.2% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 36.2% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla expone estos hallazgos:

Tabla 15

Evaluación de la dimensión Sentido de urgencia según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sentido de urgencia	La Gerencia Municipal es capaz de reconocer la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de forma coherente.	0.00%	2.60%	25.70%	34.20%	37.50%	100.00%
	La Gerencia Municipal dirige la priorización de acciones bajo respeto de los criterios de legalidad.	0.00%	1.30%	24.30%	38.20%	36.20%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2. Resultados de la variable dependiente: Cultura Organizacional

4.3.2.1. Análisis General

Los hallazgos de la evaluación de la cultura organizacional presentan percepciones mayoritariamente positivas que explican que en la entidad municipal se cuenta con una cultura de trabajo adecuada a las exigencias laborales, y en las que se percibe de forma positiva que se desarrollan procesos adecuados para la innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, existencia de una orientación hacia resultados, una adecuada orientación hacia las personas y hacia el equipo, una cultura en la que la entidad no se muestra agresiva con sus trabajadores y en la que se promueve una estabilidad laboral adecuada.

Estos hallazgos tienen a un 66.4% de trabajadores que indicaron que la entidad goza de una cultura organizacional adecuada en alto grado, en tanto que otro 31.6% que la esta variable cumple su cometido en muy alto grado.

Por otro lado, apenas se tiene un 2% de percepciones regulares.

Los hallazgos se presentan en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 16

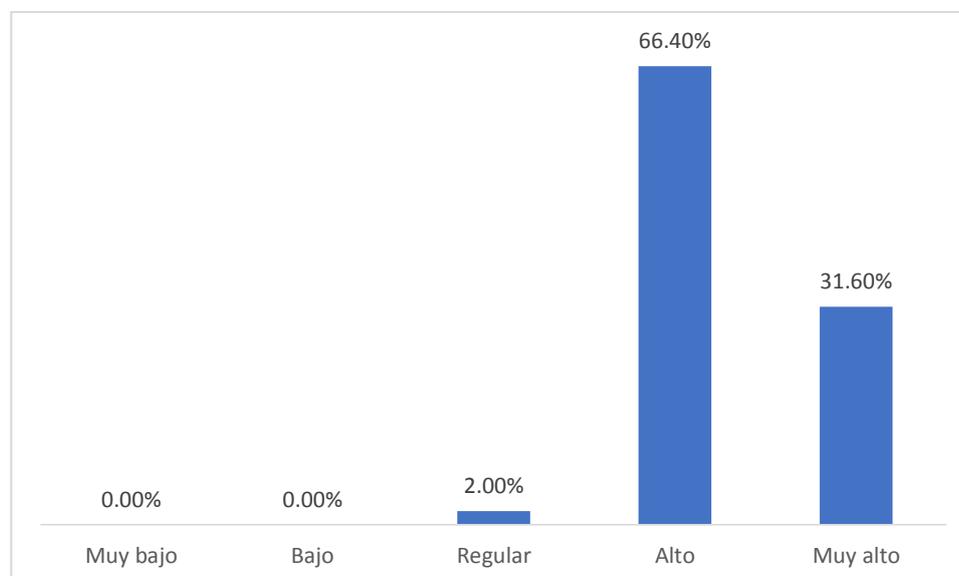
Evaluación global de la variable: Cultura Organizacional

		Recuento	% del N de la columna
CULTURA ORGANIZACIONAL	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	0	0.00%
	Regular	3	2.00%
	Alto	101	66.40%
	Muy alto	48	31.60%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Figura 11

Evaluación global de la variable: Cultura Organizacional



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.2. Análisis de la Dimensión: Innovación y aceptación de riesgo

La dimensión Innovación y aceptación de riesgo, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 4 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que en la entidad se acepta los riesgos de forma creativa, viéndola como una oportunidad, y reaccionando positivamente frente a nuevas condiciones.

Estos resultados se deben al 44.7% de valoraciones en muy alto grado, y otro 49.3% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 5.9% quienes presentaron percepciones en regular grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla presenta estos resultados:

Tabla 17

Evaluación global de la dimensión: Innovación y aceptación de riesgo

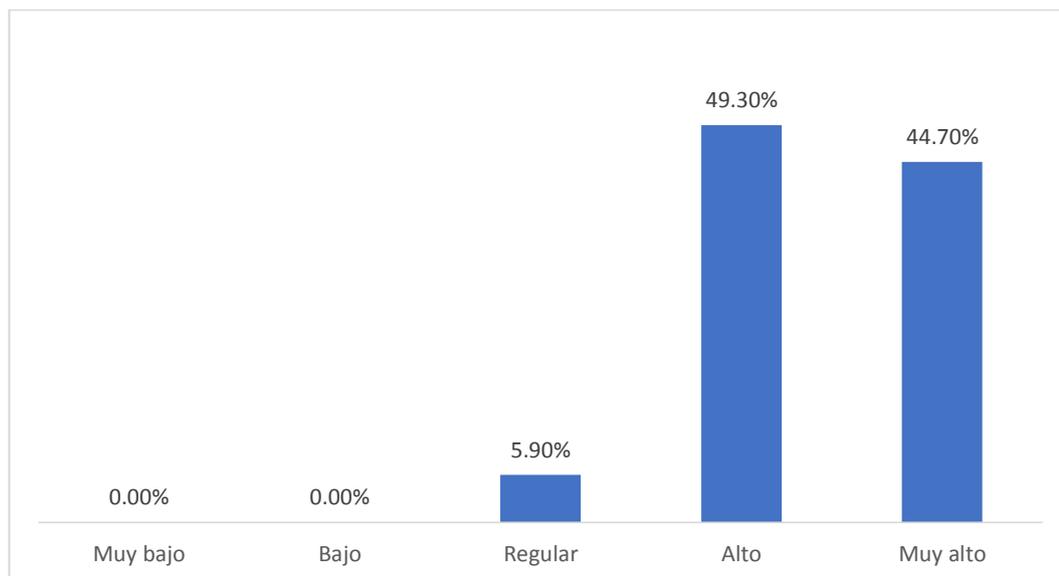
		Recuento	% del N de la columna
Innovación y aceptación de riesgo	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	0	0.00%
	Regular	9	5.90%
	Alto	75	49.30%
	Muy alto	68	44.70%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este resultado en forma gráfica:

Figura 12

Evaluación global de la dimensión: Innovación y aceptación de riesgo



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Innovación y aceptación de riesgo*, se puede apreciar que en un 36.2%, los trabajadores están de acuerdo y otro 40.1% totalmente de acuerdo con que en la entidad se promueve la innovación para

resolver problemas. Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la entidad existe una cultura de planificación, organización y control debida, según el 42.1% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 27.6% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que en la entidad se cuenta con un plan estratégico que ha sido debidamente comunicado, lo que se justifica según el 34.9% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 40.1% que indicaron estar totalmente de acuerdo. Así también, se percibe que en la entidad municipal se practica una cultura de mejora continua, según el 36.2% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo y el 32.9% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla muestra estos resultados:

Tabla 18

Evaluación de la dimensión Innovación y aceptación de riesgo según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	La entidad municipal promueve la innovación para asumir retos y resolver problemas en la entidad.	0.00%	0.00%	23.70%	36.20%	40.10%	100.00%
	En la entidad municipal se promueve una cultura de planificación, organización, control y evaluación, como herramienta para lograr los resultados municipales.	0.00%	2.00%	28.30%	42.10%	27.60%	100.00%
Innovación y aceptación de riesgo	El Plan estratégico, operacionales y presupuestarios están debidamente comunicados, y los esfuerzos de la entidad alineados a ellos de forma debida.	0.00%	1.30%	23.70%	34.90%	40.10%	100.00%
	En la entidad municipal se practica una cultura de mejora continua.	0.00%	2.00%	28.90%	36.20%	32.90%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.3. Análisis de la Dimensión: Atención a los detalles

La dimensión *Atención a los detalles*, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 4 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que en la entidad se cuida gozar de un ambiente positivo que emane calidez, un adecuado control administrativo y se toman decisiones en función de los intereses de la institución.

Estos resultados se deben al 44.1% de valoraciones en muy alto grado, y otro 51.3% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 0.7% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla expone estos resultados:

Tabla 19

Evaluación global de la dimensión: Atención a los detalles

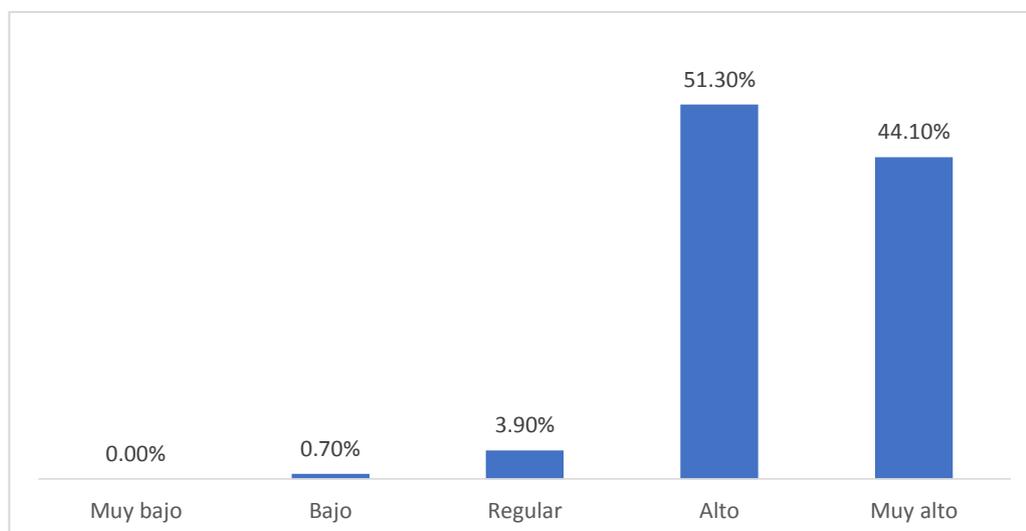
		Recuento	% del N de la columna
Atención a los detalles	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	1	0.70%
	Regular	6	3.90%
	Alto	78	51.30%
	Muy alto	67	44.10%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este resultado en su forma gráfica:

Figura 13

Evaluación global de la dimensión: Atención a los detalles



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Atención a los detalles*, se puede apreciar que en un 38.2%, los trabajadores están de acuerdo y otro 39.5% totalmente de acuerdo con que en la municipalidad se promueve el uso de indicadores y herramientas de control para medir el progreso de los objetivos. Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la entidad se promueve la toma de decisiones para lograr los objetivos institucionales, según el 34.2% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 42.1% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que en la entidad se tiene un enfoque basado en ofrecer un servicio adecuado a los clientes internos y externos, lo que se justifica según el 42.8% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 27.6% que indicaron estar totalmente de acuerdo. Cabe agregar que también se tiene que en la entidad se promueve la inteligencia emocional, según un 38.2% de percepciones que indicaron estar de acuerdo y otro 36.8% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla permite mostrar estos resultados:

Tabla 20

Evaluación de la dimensión Atención a los detalles según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Atención a los detalles	En la entidad municipal se promueve el uso de indicadores y herramientas de control administrativo que permitan medir el nivel de progreso de los objetivos organizacionales.	0.00%	0.00%	22.40%	38.20%	39.50%	100.00%
	En la entidad municipal se promueve la toma de decisiones en función del logro de los objetivos institucionales.	0.00%	1.30%	22.40%	42.10%	34.20%	100.00%
	La entidad municipal tiene un enfoque de trabajo basado en brindar un adecuado servicio a sus usuarios internos y externos.	0.00%	2.00%	27.60%	42.80%	27.60%	100.00%
	En la entidad municipal se promueve la inteligencia emocional como un concepto que cada trabajador debe manejar, y que invite a tomar decisiones eficientes a favor de la institución.	0.00%	0.70%	24.30%	38.20%	36.80%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.4. Análisis de la Dimensión: Orientación hacia los resultados

La dimensión *Orientación hacia los resultados*, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 3 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que los trabajadores perciben que en la entidad municipal existen niveles positivos de iniciativa, disposición al cambio y la autoridad es compartida.

Estos resultados se deben al 50% de valoraciones en muy alto grado, y otro 38.8% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 0.7% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla presenta estos resultados:

Tabla 21

Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia los resultados

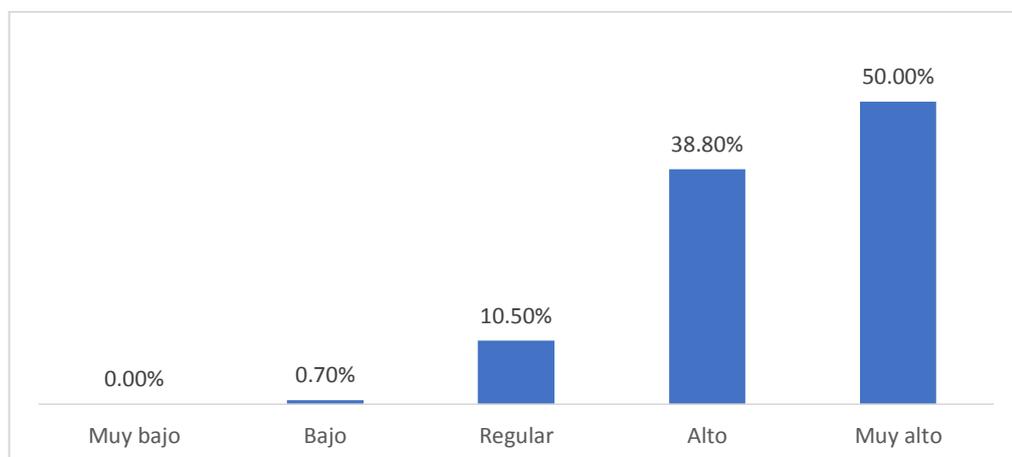
		Recuento	% del N de la columna
Orientación hacia los resultados	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	1	0.70%
	Regular	16	10.50%
	Alto	59	38.80%
	Muy alto	76	50.00%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Este hallazgo se muestra también en su forma gráfica:

Figura 14

Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia los resultados



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Orientación hacia los resultados*, se puede apreciar que en un 27.6%, los trabajadores están de acuerdo y otro 43.4% totalmente de acuerdo con que los trabajadores de la entidad presentan iniciativa para poder resolver problemas a fin de cumplir los objetivos municipales.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la entidad existe disposición del personal para adaptarse al entorno, según el 27.6% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 43.4% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que en la entidad se promueve la autoridad compartida, lo que se justifica según el 34.9% de trabajadores que indicaron estar de acuerdo, al igual que el 38.8% que indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla expone tales resultados:

Tabla 22

Evaluación de la dimensión Orientación hacia los resultados según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Orientación hacia los resultados	Los trabajadores de la entidad municipal muestran tener iniciativa para poder resolver problemas y/o lograr a cumplir los objetivos de la entidad.	0.00%	1.30%	27.60%	27.60%	43.40%	100.00%
	En la entidad municipal existe una disposición del personal para la mejora continua y el cambio, adaptándose a las exigencias del entorno.	0.00%	2.60%	19.70%	36.80%	40.80%	100.00%
	En la entidad municipal se promueve la autoridad compartida, es decir, que se promueve la toma de decisiones desde las diferentes instancias municipales a fin de agilizar los procesos internos.	0.00%	0.70%	25.70%	34.90%	38.80%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.5. Análisis de la Dimensión: Orientación hacia las personas

La dimensión *Orientación hacia las personas*, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que los trabajadores consideran que en la entidad municipal se toman decisiones y se designan funciones de forma adecuada.

Estos resultados se deben al 36.8% de valoraciones en muy alto grado, y otro 50% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 2% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla permite visualizar los hallazgos:

Tabla 23

Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia las personas

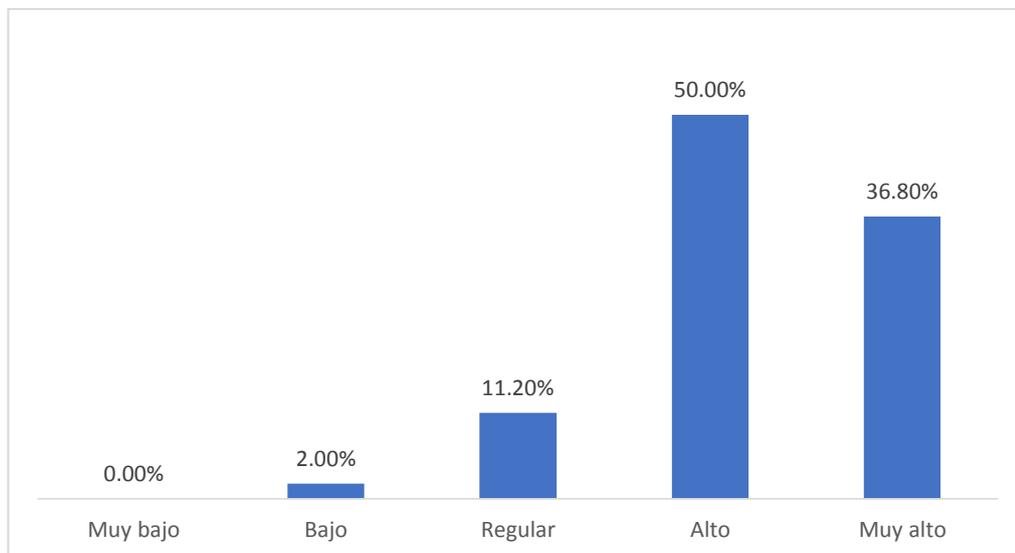
		Recuento	% del N de la columna
Orientación hacia las personas	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	3	2.00%
	Regular	17	11.20%
	Alto	76	50.00%
	Muy alto	56	36.80%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este resultado a través de una gráfica:

Figura 15

Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia las personas



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Orientación hacia las personas*, se puede apreciar que en un 38.8%, los trabajadores están de acuerdo y otro 32.2% totalmente de acuerdo con que en la entidad existe un enfoque en el capital humano para lograr un ambiente de trabajo positivo.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la entidad las funciones de cada puesto están debidamente delimitadas, según el 34.9% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 37.5% totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla presenta estos resultados:

Tabla 24

Evaluación de la dimensión Orientación hacia las personas según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Orientación hacia las personas	En la entidad municipal se promueva la toma de decisiones con enfoque en el capital humano, a fin de mantener un ambiente de trabajo positivo.	0.00%	1.30%	27.60%	38.80%	32.20%	100.00%
	En la entidad municipal se han delimitado claramente las funciones de cada puesto de trabajo, evitando de este modo que se genere ambigüedad de funciones y/o duplicidad de tareas.	0.00%	2.00%	25.70%	34.90%	37.50%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.6. Análisis de la Dimensión: Orientación hacia el equipo

La dimensión *Orientación hacia el equipo*, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que en la institución se logra la participación activa de sus integrantes y se suelen tomar decisiones de forma consensuada.

Estos resultados se deben al 45.4% de valoraciones en muy alto grado, y otro 45.4% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 2% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla expone estos resultados:

Tabla 25

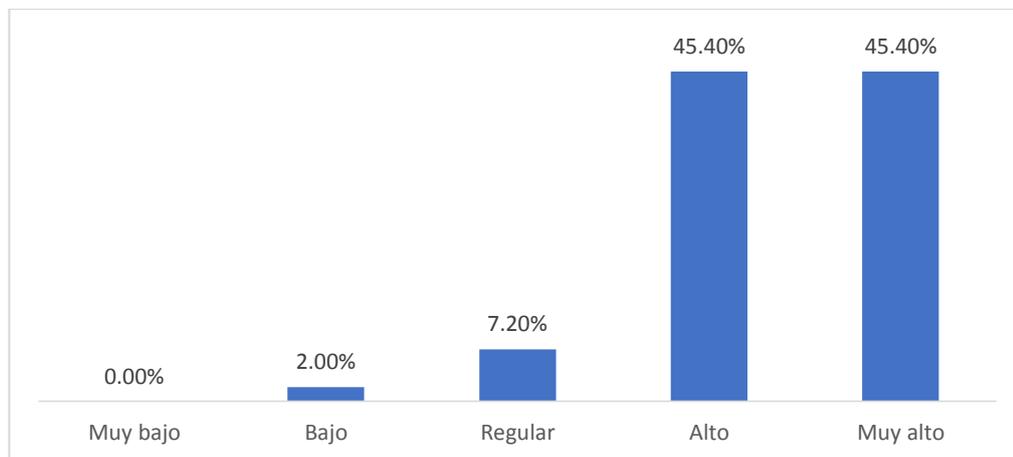
Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia el equipo

		Recuento	% del N de la columna
Orientación hacia el equipo	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	3	2.00%
	Regular	11	7.20%
	Alto	69	45.40%
	Muy alto	69	45.40%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este hallazgo:

Figura 16

Evaluación global de la dimensión: Orientación hacia el equipo

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Orientación hacia el equipo*, se puede apreciar que en un 36.8%, los trabajadores están de acuerdo y otro 38.8% totalmente de acuerdo con que en la entidad municipal se promueve la participación activa de los miembros de la entidad.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la entidad se toman decisiones a partir de los aportes de los trabajadores municipales, según el 34.2% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 37.5% totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla permite visualizar estos resultados:

Tabla 26

Evaluación de la dimensión Orientación hacia el equipo según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Orientación hacia el equipo	En la entidad municipal se promueve la participación activa de cada uno de los miembros que forman parte de ella.	0.00%	1.30%	23.00%	36.80%	38.80%	100.00%
	En la entidad municipal se toma decisiones tomando en cuenta las diferentes posiciones y aportes de los trabajadores de la entidad.	0.00%	2.60%	25.70%	34.20%	37.50%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.7. Análisis de la Dimensión: Agresividad

La dimensión *Agresividad*, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que en la entidad municipal los directivos motivan a los miembros para que estos puedan reclamar y hacer respetar sus derechos sin que exista agresión, habiendo una debida preocupación en este aspecto.

Estos resultados se deben al 46.7% de valoraciones en muy alto grado, y otro 42.8% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 2% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla presenta los resultados descritos:

Tabla 27

Evaluación global de la dimensión: Agresividad

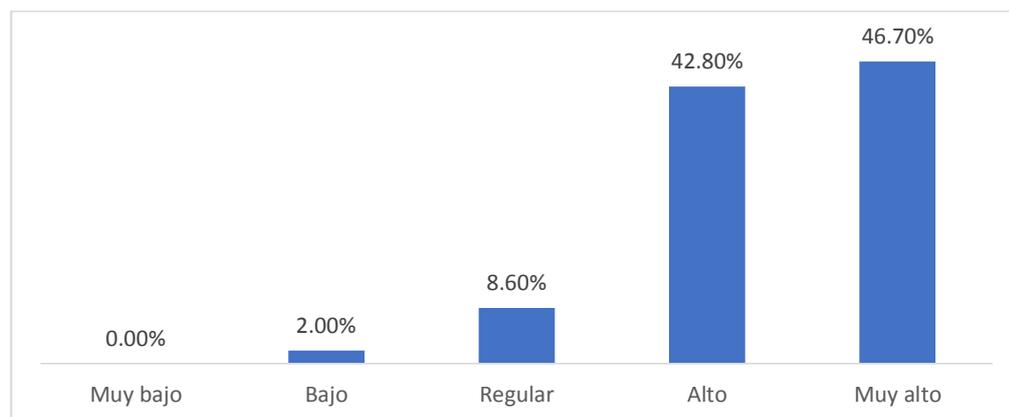
		Recuento	% del N de la columna
Agresividad	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	3	2.00%
	Regular	13	8.60%
	Alto	65	42.80%
	Muy alto	71	46.70%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

A continuación, se presenta la figura que muestra este resultado:

Figura 17

Evaluación global de la dimensión: Agresividad



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Agresividad*, se puede apreciar que en un 37.5%, los trabajadores están de acuerdo y otro 37.5% totalmente de acuerdo con que en la entidad municipal existe una cultura de trabajo que promueve las buenas relaciones laborales.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la municipalidad los trabajadores se comportan en función de cumplir con sus objetivos y tareas asignadas, según el 39.5% de marcaciones que indicaron estar de acuerdo y otro 36.8% totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla muestra estos resultados expuestos:

Tabla 28

Evaluación de la dimensión Agresividad según ítems

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Agresividad						
	0.00%	1.30%	23.70%	37.50%	37.50%	100.00%
	0.00%	2.00%	21.70%	39.50%	36.80%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.3.2.8. Análisis de la Dimensión: Estabilidad

La dimensión *Estabilidad*, corresponde a la evaluación de la cultura organizacional, y fue evaluada mediante 2 ítems.

Los hallazgos indican que las percepciones son mayoritariamente positivas, lo que indica que en la entidad se cuenta con condiciones de trabajo adecuadas, que permiten que se logre un tratamiento y cumplimiento de los objetivos municipales, a partir de una adaptación a las condiciones laborales exigibles, y en la que se brinda un trato adecuado a los trabajadores.

Estos resultados se deben al 44.1% de valoraciones en muy alto grado, y otro 44.1% con valoraciones en alto grado.

Por otro lado, la menor valoración corresponde al 0.7% quienes presentaron percepciones en bajo grado respecto a la dimensión.

La siguiente tabla expone estos resultados descritos:

Tabla 29

Evaluación global de la dimensión: Estabilidad

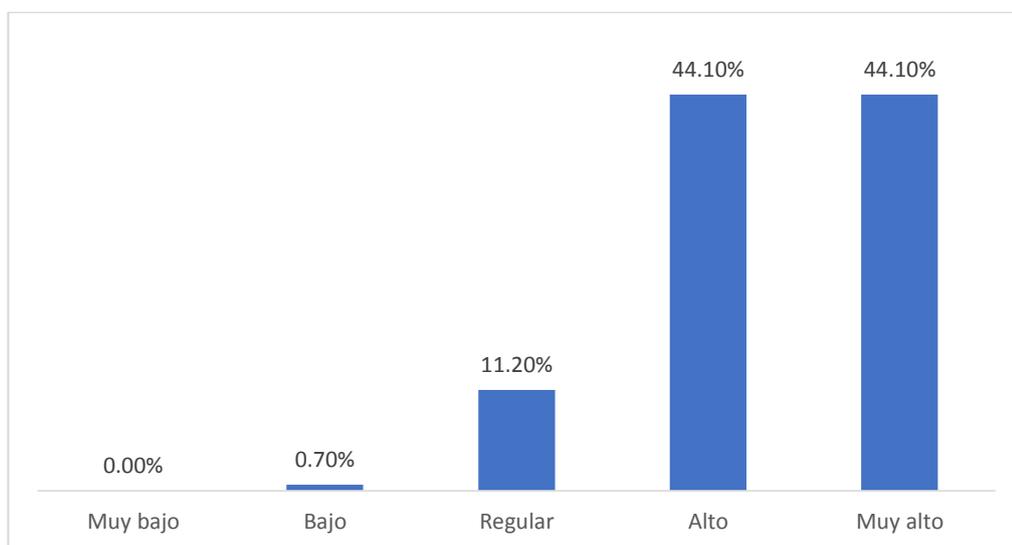
		Recuento	% del N de la columna
Estabilidad	Muy bajo	0	0.00%
	Bajo	1	0.70%
	Regular	17	11.20%
	Alto	67	44.10%
	Muy alto	67	44.10%
	Total	152	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

La siguiente figura muestra este resultado en su forma gráfica:

Figura 18

Evaluación global de la dimensión: Estabilidad



Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

Según los ítems de la dimensión *Estabilidad*, se puede apreciar que en un 30.9%, los trabajadores están de acuerdo y otro 35.5% totalmente de acuerdo con que el personal de la entidad se adapta con facilidad al cambio.

Por otro lado, también se puede apreciar que los trabajadores consideran que en la municipalidad se ofrecen condiciones que motivan el desarrollo de las labores para cada puesto de trabajo, según el 38.8% de marcaciones indicaron estar de acuerdo y otro 37.5% totalmente de acuerdo.

Así mismo, también se puede apreciar que se percibe que en la entidad existe una cultura enfocada en cumplir los objetivos institucionales, lo que se justifica según el 40.1% de trabajadores, indicaron estar de acuerdo, al igual que el 34.2% indicaron estar totalmente de acuerdo.

La siguiente tabla muestra tales hallazgos:

Tabla 30

Evaluación de la dimensión Estabilidad según ítems

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Estabilidad	El personal de la entidad municipal se adapta fácilmente al cambio.	0.00%	2.00%	31.60%	30.90%	35.50%	100.00%
	Las condiciones que ofrece la entidad municipal son propicias para el desarrollo de las labores de los diferentes puestos de trabajo.	0.00%	1.30%	22.40%	38.80%	37.50%	100.00%
	La cultura de trabajo en la entidad municipal está enfocada en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0.00%	1.30%	24.30%	40.10%	34.20%	100.00%

Nota. Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

4.4.Prueba estadística

Para establecer la prueba de correlación a emplear se debe de determinar la existencia o no de una distribución normal en los datos.

Para ello se ejecuta la prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov, siendo el criterio:

Valor de significancia >0.05 : Existe distribución normal

Valor de significancia <0.05 : No existe distribución normal

Los resultados de la prueba son:

Tabla 31

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Competencias	
		gerenciales	Cultura organizacional
N		152	152
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4,36	4,30
	Desviación estándar	,558	,500
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,347	,408
	Positivo	,347	,408
	Negativo	-,268	-,257
Estadístico de prueba		,347	,408
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

Puesto que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece que no existe distribución normal en la data, por lo que para comprobar las hipótesis se requiere emplear una prueba no paramétrica, correspondiente al coeficiente de Rho-Spearman.

Cabe precisar que la determinación del nivel de relación se determinará según los siguientes rangos expuestos por Marcano (2016) para el coeficiente de correlación:

- 0: Relación nula
- 0 – 0.20: Relación muy baja
- 0.20 – 0.40: Relación baja
- 0.40 – 0.60: Relación moderada
- 0.60 – 0.80: Relación alta
- 0.80 – 1: Relación muy alta

Estos criterios serán tomados en cuenta para determinar la comprobación de las hipótesis.

En relación a la prueba de Rho-Spearman, Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, y Cánovas (2009) sostienen que este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Existen dos métodos para calcular el coeficiente de correlación de los rangos: uno, señalado por Spearman y otro, por Kendall. El r de Spearman llamado también rho de Spearman es más fácil de calcular que el de Kendall.

El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula. El coeficiente de correlación de Spearman es recomendable utilizarlo cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación de Pearson, o ante distribuciones no normales. No está afectada por los cambios en las unidades de medida (Santander & Ruiz, 2004).

El coeficiente de correlación de Spearman es exactamente el mismo que el coeficiente de correlación de Pearson, calculado sobre el rango de observaciones. La correlación estimada entre X e Y se halla calculando el coeficiente de correlación de Pearson para el conjunto de rangos apareados. La correlación de Spearman puede ser calculada con la fórmula de Pearson, si antes hemos transformado las puntuaciones en rangos (Pértegas & Pita, 2002).

Tal como menciona, el coeficiente de Rho-Spearman es el más recomendado para investigaciones de ciencias sociales, siendo, por tanto, en concordancia con la investigación en desarrollo, la prueba a ejecutar.

4.5. Comprobación de hipótesis

4.5.1. Prueba de hipótesis general

La hipótesis general plantea:

Ho: Las competencias gerenciales y la cultura organizacional no se relacionan en la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional se relacionan en la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 32

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis general

			Cultura organizacional	Competencias gerenciales
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,545**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	,545**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

Se prueba la hipótesis general de la investigación con el coeficiente de correlación que tiene $r=0.545$ a 95% de confianza estadística, que confirma que existe una relación moderada entre la cultura organizacional y las competencias gerenciales.

4.5.2. Prueba de hipótesis específicas

4.5.2.1. Prueba de hipótesis específica 1

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 33

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 1

			Cultura organizacional	Orientación a resultados
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,420**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Orientación a resultados	Coeficiente de correlación	,420**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

Se ejercita la contrastación de la hipótesis específica 1 con el coeficiente de correlación de $r=0.42$, que verifica una relación moderada entre la cultura organizacional y la orientación a resultados a 95% de confianza estadística.

4.5.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 34

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 2

			Cultura organizacional	Comunicación efectiva
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,316**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Comunicación efectiva	Coefficiente de correlación	,316**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

La contrastación de la hipótesis específica 2 se ejercita con el coeficiente de correlación $r=0.316$ que verifica una relación baja entre las variables de cultura organizacional y la comunicación efectiva a 95%, según nuestros antecedentes teóricos por las debilidades en las competencias comunicacionales que tienen los directivos de la organización.

4.5.2.3. Prueba de hipótesis específica 3

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 35

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 3

			Cultura organizacional	Actitud de servicio
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,418**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Actitud de servicio	Coefficiente de correlación	,418**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

La contrastación de la hipótesis específica 3 se ejerce con el coeficiente de correlación $r=0.418$ que verifica una relación moderada entre las variables de cultura organizacional y la comunicación efectiva a 95%, según nuestros antecedentes teóricos por la regular actitud hacia los servicios que tienen los directivos de la organización.

4.5.2.4. Prueba de hipótesis específica 4

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 36

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 4

			Cultura organizacional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,273**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	152	152
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,273**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

Se ejercita la contrastación de la hipótesis específica 4 con el coeficiente de correlación $r=0.273$ que determina una relación baja entre las variables de cultura organizacional y el trabajo en equipo al 95%, y que según nuestros antecedentes teóricos por las debilidades en el trabajo en equipo que tienen los directivos de la organización.

4.5.2.5. Prueba de hipótesis específica 5

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 37

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 5

			Cultura organizacional	Innovación y mejora continua
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,487**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Innovación y mejora continua	Coeficiente de correlación	,487**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

Se ejercita la contrastación de la hipótesis específica 5 a través del coeficiente de correlación $r=0.487$ que determina una relación moderada entre las variables de cultura organizacional y la innovación y mejora continua al 95%, y que según nuestros antecedentes teóricos de un regular ejercicio de la innovación y mejora continua de los directivos de la organización.

4.5.2.6. Prueba de hipótesis específica 6

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 38

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 6

		Cultura organizacional		
		Liderazgo		
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,332**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,332**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

El ejercicio de contrastación de la hipótesis específica 6 a través del coeficiente de correlación $r=0.332$ que determina una relación débil entre las variables de cultura organizacional y el liderazgo al 95%, y que según nuestros antecedentes teóricos de un debilitado ejercicio del liderazgo de los directivos de la organización.

4.5.2.7. Prueba de hipótesis específica 7

La hipótesis formulada es:

H0: No existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.

La hipótesis se comprueba mediante la prueba de Rho-Spearman, cuyo resultado es:

Tabla 39

Prueba de correlación de Rho-Spearman para el contraste de la hipótesis específica 7

		Cultura organizacional	Sentido de urgencia
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,324**
	Sentido de urgencia	N	.
		Coefficiente de correlación	152
		Sig. (bilateral)	,000
		N	152

Nota. Calculado en SPSS para Windows 24.0

Ejercitado la contrastación de la hipótesis específica 7 a través del coeficiente de correlación $r=0.324$ determina una relación débil entre las variables de cultura organizacional y el sentido de urgencia al 95%, y que según nuestros antecedentes teóricos presenta un debilitado ejercicio del sentido de urgencia los directivos de la organización.

4.5.3. Discusión

Los resultados de la investigación han demostrado que las competencias gerenciales guardan relación con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata – Moquegua, por lo que a medida que los funcionarios municipales muestren un mejor desarrollo de dichas competencias será posible que se mejore la cultura organizacional en la entidad.

Estos hallazgos guardan relación con estudios previos.

Así, por ejemplo, la investigación puede contrastarse con estudios como el de Ochoa (2016), cuyos resultados coinciden en que la cultura organizacional tiende a generar efectos sobre el desempeño de una institución, resaltando la importancia de este elemento dado que contempla un enfoque primario sobre la formación del capital humano a partir de una cultura sólida que trascienda a partir de resultados óptimos manifiestos en el desempeño laboral. Estos desempeños y generación de una cultura positiva sin lugar a duda recaen, tal como demostró el estudio, sobre la labor de los funcionarios que dirigen la entidad, por lo que las competencias gerenciales son sumamente importantes para tales fines.

Mantener una cultura organizacional a partir del accionar de los funcionarios trae consigo que se logre efectos positivos sobre la comunicación efectiva, con miembros del equipo de trabajo que comparten una misma misión, visión y valores, y que dado ello pueden tener efectos sobre la optimización de su trabajo. Respecto a ello, Loyo de Falcón (2015), coincide en que optimizar el trabajo requiere de una cultura fortalecida, y que se enfoque en mejorar los servicios que ofrece una institución.

La importancia de las habilidades gerenciales, tal como se demostró en el estudio, recaen no solamente en impulsar la cultura organizacional, sino

también en proporcionar a la entidad de un entorno que favorezca el logro de una mejor comunicación, coincidiendo este resultado con lo detallado por Naranjo (2015), quien evaluó las habilidades gerenciales en función de su contribución para ejecutar tareas y sobre la gestión.

Así mismo, es importante que las autoridades municipales, a partir del ejercicio de sus competencias laborales, impulsen que los trabajadores adopten mayor identidad con la institución, fomentando la participación de los colaboradores con todas las áreas, y como indicó Orellana (2014), con la finalidad de forjar conductas que beneficien el ambiente de trabajo.

La cultura organizacional por lo tanto se presenta como un elemento importante que requiere un alto grado de participación de los funcionarios, a partir de la toma de decisiones pertinentes que logren reflejar eficiencia en la gestión, lo que coincide con lo manifestado por Reyes (2014), quien realizó un estudio bajo una interrelación sobre el recurso humano, logrando determinar la importancia de las competencias gerenciales para impulsar la gestión institucional.

La repercusión citada de las competencias gerenciales, como se indicó tiende a manifestarse en los niveles de desempeño laboral e institucional, y sobre ello incluso existen estudios a nivel local como el de Chura (2018), quien determinó una relación directa sobre el desempeño de los trabajadores, condicionando su comportamiento dada la generación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las labores, y que forma parte de una cultura de trabajo optimizada.

De este modo, es determinante la trascendencia de las competencias gerenciales sobre la cultura organizacional, y al igual que Balboa (2017), dicha relación es comprobable en entidades del sector público, denotando la

importancia de la interrelación demostrada y los efectos organizacionales en el desempeño de la institución.

Capítulo V: Conclusiones y sugerencias

5.1. Conclusiones

1. Las competencias gerenciales tienen relación con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata, 2019, lo que se demuestra dado el valor de significancia calculado menor de 0.05 y que dado el coeficiente de correlación de 0.54 indica una relación moderada, y que explica que la cultura organizacional de la entidad municipal se ve fuertemente relacionada a partir de las competencias que muestra la gerencia de la organización según cumpla con una adecuada orientación a resultados, genere una comunicación afectiva, muestra una actitud positiva respecto al servicio, impulse el trabajo en equipo, muestre un alto grado de innovación y mejora continua, posea habilidades de liderazgo adecuadas según los objetivos organizacionales y posea un sentido de urgencia que sea coherente a favor de la institución, hecho que contribuye a que los trabajadores logren generar condiciones que favorezcan la cultura organizacional.
2. Las competencias gerenciales tienen relación con los resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, lo que se demuestra en base al valor de significancia menor de 0.05, y un coeficiente de correlación de 0.42 que indica una relación moderada, y que permite explicar que la cultura organizacional en la entidad se ve afectada a raíz de una adecuada orientación de la gerencia municipal para cumplir con los objetivos y metas organizacionales y para que esas sean acordes a las normas legales correspondientes.

3. Las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva tienen relación con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, dado el valor de significancia hallado menor de 0.05 y un nivel bajo de relación dado el coeficiente de correlación de 0.316, que permite dar cuenta que la cultura organizacional guarda relación baja con la capacidad de la gerencia para escuchar ideas, transmitirlos de forma clara, transparente veraz y oportuna y realizar seguimiento de los mensajes emitidos.
4. Las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, lo que se demostró en función del valor de significancia calculado menor de 0.05 y el coeficiente de correlación de 0.418 moderada que indica una relación moderada, y que explican que la cultura organizacional de la entidad municipal se ve fuertemente marcada por la actitud de la gerencia para identificar, comprender y lograr satisfacer las necesidades de los trabajadores de forma oportuna.
5. Las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, lo que se demuestra de acuerdo al valor de significancia hallado menor de 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.273 que indica una relación baja, y que permiten deducir que la cultura organizacional de la entidad municipal tiende a verse relacionada con la capacidad de la gerencia municipal para motivar el trabajo en equipo, logrando reunir al personal y comprometerlos con la gestión, además de lograr que estos laboren de forma coordinada.
6. Las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua tienen relación con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, lo que se establece de acuerdo al valor de significancia hallado menor de 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.487 que explica una relación moderada, y que permiten dar cuenta que la cultura organizacional de la municipalidad se ve relacionada con las capacidades de innovación y mejora continua de la gerencia municipal en términos de

capacidad para identificar oportunidades y una dirección de esfuerzos enfocados en la optimización de los procesos.

7. Las competencias gerenciales orientadas al liderazgo están relacionadas con la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, lo que se determina dado el valor de significancia menor de 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.332 que indica una relación baja, y que dan cuenta que la cultura organizacional se ve marcada a raíz del buen liderazgo que ejerce la gerencia municipal, dada su capacidad para influenciar a los trabajadores bajo criterios de valores y orientando su accionar a que se logren los objetivos organizacionales.
8. Las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019, dado el valor de significancia menor de 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.324 que refiere a una relación baja, y que explican que la cultura organizacional se ve relacionada con la capacidad de la gerencia municipal para priorizar la atención de actividades y proyectos con coherencia, además de lograr dirigir dichas acciones bajo un respeto de los criterios legales.

5.2.Sugerencias

1. Se recomienda que a fin de lograr impulsar el cumplimiento y refuerzo de las competencias gerenciales, y que estas contribuyan a su vez a crear una cultura organizacional positiva, a iniciativa de la propia Gerencia y en coordinación con el Área de Personal, se implementen talleres y actividades de capacitación dirigidas a las jefaturas de la entidad, en las que, mediante técnicas de coaching, se motive la generación de buenas relaciones y preocupación por crear un ambiente de trabajo propicio a favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales, reforzando de este modo la cultura de trabajo a partir de los directivos de la municipalidad.

2. Se sugiere que la Gerencia Municipal, en coordinación con el Área de Personal y el Área de Planificación, establezcan la determinación de métricas e indicadores de medición del desempeño, instaurando la ejecución de mediciones inopinadas en las que se haga participar al personal respecto al cumplimiento de las actividades orientadas a los resultados y metas organizacionales, a fin de lograr una cultura de trabajo de calidad, en la que lograr un adecuado seguimiento de resultados sea parte del día a día.
3. A fin de motivar la comunicación, y con ello reforzar la cultura organizacional, se sugiere que la entidad municipal impulse la creación de un comité interno en el que se recolecte las opiniones y requerimientos del personal respecto a las condiciones laborales, y que permitan ser elevada a la gerencia municipal y alcaldía para que se tome decisiones que conduzcan a lograr mejoras en cuanto a las características de los puestos de trabajo y condiciones laborales, logrando así reforzar la comunicación entre las diferentes áreas y atender las necesidades del personal.
4. Es necesario que el Área de Personal coordine la implementación y programación de encuestas de satisfacción laboral, que permitan lograr un acercamiento a las percepciones respecto al cumplimiento y deficiencias referentes a la identificación, seguimiento y comprensión de necesidades. Con ello se logrará obtener información primaria que apunte a la determinación de necesidades de mejora para las condiciones laborales a las que son expuestos los trabajadores municipales, logrando establecer un informe que brinde información primaria para la toma de decisiones en este plano.
5. Se sugiere que, a iniciativa del Área de Personal, se ejecuten talleres de trabajo en equipo, en el que se haga participar al personal de la entidad y motive a que se logre una sinergia en cuanto a la ejecución de las tareas y funciones organizacionales. Estos talleres deben de lograr la participación de todos los miembros de la institución, incluidas las jefaturas.
6. Se sugiere que, a fin de motivar la innovación y mejora continua, se implemente la creación de un buzón de sugerencias exclusivo para atender propuestas e ideas de mejora, y que este sea revisado periódicamente por un

comité especializado representado por diferentes trabajadores y jefaturas, a medida que las sugerencias puedan ser elevadas para mejorar la toma de decisiones municipales, y a su vez atender las necesidades del personal.

7. A fin de motivar el correcto liderazgo, se sugiere que, en coordinación con el Área de Personal, se implementen estrategias y medidas que impulsen la cohesión para el logro de objetivos a partir de valores institucionales de compromiso. Dichas estrategias pueden contemplar reuniones de trabajo y ejecución de capacitaciones dirigidas a las jefaturas de área y gerencias.
8. Es preciso que, a fin de atender el sentido de urgencia, el Área de Planificación en coordinación con la Gerencia Municipal y el Área de Personal establezcan la determinación de manuales de procedimientos en los que se determine claramente el cumplimiento de los diferentes procesos, instando a que se logren cumplir según los tiempos y plazos estipulados, y que ello sea auditado a fin de lograr establecer una cultura de calidad en los que se genere la confianza y credibilidad que el trabajo se realizará según lo acordado.

Referencias bibliográficas

- Amaru, A. (2009). *Cultura organizacional. Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2020). *¿Qué es SERVIR?* Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/rectoria/preguntas-frecuentes/el-servicio-civil/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20SERVIR%3F,humanos%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%ABlica>.
- Balboa, R. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014*. Tacna : Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann .
- Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- BMA Group. (30 de Noviembre de 2019). *¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL? [INFOGRAFÍA]*. Obtenido de <https://brendamarreropr.com/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>
- Boaz, G. (1998). *Parámetros de Benchmarking para los modelos de competencias*. España: Training and Development Digest. No 10.
- Boyatzis, R. (1982). *Programa de Consultoría para la Actualización del Perfil Genérico del Gerente Público*. Lima: SERVIR.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Castillo. (2014). *Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Castro, G. (07 de Agosto de 2017). *Importancia Habilidades Gerenciales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Giovannycastromz/importancia-habilidades-gerenciales#:~:text=%E2%80%9CLa%20importancia%20de%20las%20habilidades,que%20se%20esperan%20de%20ellos>.
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 87-95.
- Chiavenato. (2010). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chura, C. (2018). *Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de Interlinks Consulting Group SAC., año 2017* . Tacna: Universidad Privada de Tacna .
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Davis, K. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Denison, D. (1990). *Cultura corporativa y efectividad organizativa*. Wiley.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la Socioformación*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Eagleton, T. (2001). *La Idea de Cultura Una Mirada Política Sobre Los Conflictos Culturales*. Barcelona, España: Paidós.
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- Fincowsky & Krieger. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Colombia: Prentice Hall.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones (9 ed.)*. México: Cengage.
- Gutiérrez, E. (2015). *Competencias Gerenciales*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2000). *El lector de estrategia*. Open University / Blackwell Business.
- Heffernan, M., & Flood, P. (2000). An exploration of the relationships between the Adoption of managerial competencies, organizational characteristics human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 128-136.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México D.F.: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, J. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Editorial Alianza.
- Johnson, G. (1988). Repensar el incrementalismo. *Strategic Management Journal*, 75-91.
- Linares, I. (2013). *Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana*. León: Universidad de la Salle Bajío.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Washington D.C, EEUU: Banco Interamericano de Desarrollo.
- López, A. (8 de Julio de 2020). *La importancia de la cultura organizacional en el mundo Post Covid-19*. Obtenido de Forbes Web Site: <https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-en-el-mundo-post-covid-19/#:~:text=Una%20definici%C3%B3n%20muy%20te%C3%B3rica%20s>

er% C3% ADa, grupos% 20existentes% 20de% 20la% 20compa% C3% B1% C
3% ADa.&text=De% 20hecho% 20suelen% 20confundir% 20el%

- Loyo de Falcón, R. (2015). *La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA*. Maracaibo, Venezuela: Omnia, vol. 21, núm. 2, mayo-agosto. Universidad del Zulia.
- Mallory, G., Segal, S., & Lovitt, M. (2002). *Capacidades organizativas: cultura y poder*. Universidad Abierta Milton Keynes.
- Marcano, J. (2016). *Coeficientes de Correlación de Pearson y de Spearman*. Barcelona: Instituto Politécnico Santiago Marino.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos (Primera ed.)*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Montaño, Y. (2013). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. San José: Dirección General de Servicio Civil.
- Munch, L. (2007). *Por su filosofía y valores. Administración*. México: Pearson Educación.
- Municipalidad Distrital de Torata. (2020). *Cuadro de Asignación de Personal*. Torata: Municipalidad Distrital de Torata.
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ochoa, S. (2016). *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Orellana, K. (2014). *Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del departamento de finanzas en una Municipalidad del Departamento de Escuintla*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Parra, L. (2009). La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes. *Libre Empresa*, 81-97.
- Parra, L. (2009). La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes. *Libre Empresa*, 81-97.

- Pernía, A., Coscojuela, X., & Vásquez, H. (2005). *Exitosos a los 30*. Colombia: Revista Gerente.
- Quinn, R. (1995). *Maestría en Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Reyes, J. (2014). *Cultura organizacional y recursos humanos, Municipalidad Distrital de Huaura, 2013*. Lima: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Roca. (2012). *Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga: Ayacucho.
- Rocha, C. (2015). *Evaluación de la cultura organizacional según la Teoría de Schein en la Municipalidad Distrital de La Banda de Shilcayo en el año 2012*. Lima: Universidad Nacional de San Martín.
- Schein, E. (2003). *Cultura organizacional. Guía de supervivencia de la cultura corporativa de Ed Schein*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración (2 ed.)*. México: Limusa.
- SERVIR. (2016). *Modelo de gestión del grupo de directivos públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima, Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencia en el trabajo Nueva York*. EEUU: John Wiley and Sons.
- Sthepen, P. R., & Coulter, M. (2010). *Administración Décima Edición pag. 48*. Mexico: ed pearson.
- Suárez, R. (2014). *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal, Ingeniería Industrial*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México Edición electrónica ed.*). Jalisco, México: Eumed.net. .

Vesga, J. (2013). *Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Competencias Gerenciales y La Cultura Organizacional en Los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable	Indicadores	Escala
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Independiente: Competencias gerenciales	Orientación a resultados	Ordinal. 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?	Determinar cómo se relacionan de las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata, 2019.	Las competencias gerenciales y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata-Moquegua, 2019.		Comunicación efectiva	
				Actitud de servicio	
				Trabajo en equipo	
				Innovación y mejora continua	
				Liderazgo	
				Sentido de urgencia	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dependiente: Cultura organizacional	Innovación y aceptación de riesgo	
§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?	§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.	Las competencias gerenciales orientadas a resultados y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.		Atención a los detalles	

<p>§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?</p>	<p>§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>	<p>Las competencias gerenciales orientadas a la comunicación efectiva y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>		<p>Orientación hacia los resultados</p>	
<p>§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?</p>	<p>§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>	<p>Las competencias gerenciales orientadas a la actitud de servicio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>		<p>Orientación hacia las personas</p>	
<p>§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?</p>	<p>§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>	<p>Las competencias gerenciales orientadas al trabajo en equipo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>		<p>Orientación hacia el equipo</p>	
<p>§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?</p>	<p>§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>	<p>Las competencias gerenciales orientadas a la innovación y mejora continua y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>		<p>Agresividad</p>	
<p>§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?</p>	<p>§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>	<p>Las competencias gerenciales orientadas al liderazgo y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>		<p>Estabilidad</p>	
<p>Ordinal. 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo</p>					

<p>§ ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019?</p>	<p>§ Determinar cómo se relacionan las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>	<p>Las competencias gerenciales orientadas al sentido de urgencia y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Torata - Moquegua, 2019.</p>			
METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Tipo de investigación:	Básica	Población: 250 trabajadores	Técnica: Encuesta		
Diseño de investigación:	No experimental - Transversal	Muestra: 152 trabajadores	Instrumentos: Cuestionario		
Nivel de investigación	Correlacional			Tratamiento estadístico: SPSS 24.0 para Windows	

Anexo 2. Instrumento de investigación

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario ha sido elaborado con fines académicos. Tiene como objetivo evaluar su percepción respecto a las competencias gerenciales y la cultura de trabajo en la Municipalidad Distrital de Torata.

Las marcaciones son de carácter anónimo y confidencial, no requiriendo por ello de ningún dato personal que atente contra la mención.

Se solicita que marque con una “X” según corresponda, de acuerdo a la siguiente escala, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

DATOS GENERALES

Edad: _____ Sexo: Masculino () Femenino ()
Condición laboral: Nombrado () Contratado ()

ITEMS

COMPETENCIAS GERENCIALES						
Orientación a resultados	La Gerencia Municipal tiene un enfoque sobre el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal dirige sus acciones en cumplimiento de las normas legales.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal toma en consideración las oportunidades del entorno para lograr los objetivos de forma eficiente y efectiva.	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva	La Gerencia Municipal muestra capacidad de escucha de diferentes puntos de vista e ideas	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal es capaz de transmitir ideas de forma clara, transparente, veraz y oportuna.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal procura realizar seguimiento de la recepción de los mensajes que emite.	1	2	3	4	5
Actitud de servicio	La Gerencia Municipal es capaz de identificar las necesidades de los trabajadores de la entidad.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal es capaz de comprender las necesidades de los trabajadores de la entidad.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal es capaz de satisfacer las necesidades de los trabajadores de la entidad de forma oportuna.	1	2	3	4	5

Trabajo en equipo	La Gerencia Municipal tiene la capacidad para reunir al equipo y comprometerlos con los objetivos de la institución	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal tiene la capacidad de hacer que los trabajadores laboren de forma coordinada.	1	2	3	4	5
Innovación y mejora continua	La Gerencia Municipal es capaz de identificar las oportunidades de mejora instando al cambio.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal es capaz de dirigir esfuerzos enfocados en la mejora continua para optimizar los procesos.	1	2	3	4	5
Liderazgo	La Gerencia Municipal es capaz de influenciar en los demás bajo criterios de valores.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal orienta sus acciones para el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
Sentido de urgencia	La Gerencia Municipal es capaz de reconocer la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de forma coherente.	1	2	3	4	5
	La Gerencia Municipal dirige la priorización de acciones bajo respeto de los criterios de legalidad.	1	2	3	4	5
CULTURA ORGANIZACIONAL						
Innovación y aceptación de riesgo	La entidad municipal promueve la innovación para asumir retos y resolver problemas en la entidad.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se promueve una cultura de planificación, organización, control y evaluación, como herramienta para lograr los resultados municipales.	1	2	3	4	5
	El Plan estratégico, operacionales y presupuestarios están debidamente comunicados, y los esfuerzos de la entidad alineados a ellos de forma debida.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se practica una cultura de mejora continua.	1	2	3	4	5
Atención a los detalles	En la entidad municipal se promueve el uso de indicadores y herramientas de control administrativo que permitan medir el nivel de progreso de los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se promueve la toma de decisiones en función del logro de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
	La entidad municipal tiene un enfoque de trabajo basado en brindar un adecuado servicio a sus usuarios internos y externos.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se promueve la inteligencia emocional como un concepto que cada trabajador debe manejar, y que invite a tomar decisiones eficientes a favor de la institución.	1	2	3	4	5
Orientación hacia los resultados	Los trabajadores de la entidad municipal muestran tener iniciativa para poder resolver problemas y/o lograr a cumplir los objetivos de la entidad.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal existe una disposición del personal para la mejora continua y el cambio, adaptándose a las exigencias del entorno.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se promueve la autoridad compartida, es decir, que se promueve la toma de decisiones desde las diferentes instancias municipales a fin de agilizar los procesos internos.	1	2	3	4	5

Orientación hacia las personas	En la entidad municipal se promueva la toma de decisiones con enfoque en el capital humano, a fin de mantener un ambiente de trabajo positivo.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se han delimitado claramente las funciones de cada puesto de trabajo, evitando de este modo que se genere ambigüedad de funciones y/o duplicidad de tareas.	1	2	3	4	5
Orientación hacia el equipo	En la entidad municipal se promueve la participación activa de cada uno de los miembros que forman parte de ella.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal se toma decisiones tomando en cuenta las diferentes posiciones y aportes de los trabajadores de la entidad.	1	2	3	4	5
Agresividad	En la entidad municipal existe una cultura de trabajo positiva en función de las buenas relaciones y buen comportamiento de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
	En la entidad municipal existe un comportamiento cuerdo y adecuado en función del cumplimiento de las tareas y funciones asignadas a los puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
Estabilidad	El personal de la entidad municipal se adapta fácilmente al cambio.	1	2	3	4	5
	Las condiciones que ofrece la entidad municipal son propicias para el desarrollo de las labores de los diferentes puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
	La cultura de trabajo en la entidad municipal está enfocada en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5

Gracias por participar

Anexo 3. Coeficiente de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach para el instrumento de medición de las Competencias Gerenciales

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad para la medición de las Competencias

Gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,798	18

* El instrumento aplicado presente un alto grado de confiabilidad

Alfa de Cronbach para el instrumento de medición de la Cultura organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad para la medición de las Competencias

Gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	18

* El instrumento aplicado presente un alto grado de confiabilidad

Anexo 4. Validación del instrumento

Experto 1:

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Bumeo Alvarón, Renato Rodolfo
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- 1.7. Autor del instrumento: CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 1.8. Carrera Profesional: Maestría en gestión y políticas públicas

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

III RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna, 28 de Octubre de 2020



Firma

Experto 2:**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN****I DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): C.P.C. Pablo Vásquez Espinoza
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3 Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario para medir las competencias y la cultura organizacional
- 1.7. Autor del instrumento: Genyfer Aldana Salgado
- 1.8 Carrera Profesional: Maestría en Gestión y Políticas Públicas

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

■ RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN3.1. Valoración total cuantitativa: 273.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR NO FAVORABLE 3.3. Observaciones: Sin observaciones

Tacna, 7 de Noviembre de 2020



Firma

MBA CPC. Pablo Amado Vásquez Espinoza

Experto 3:**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN****I DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Sotelo Calderón Abel Fernando
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Licenciado en Historia y Abogado
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- 1.7. Autor del instrumento: CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 1.8 Carrera Profesional: Maestría en gestión y políticas públicas

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

II RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: _____

Tacna, 19 de noviembre del 2020



Mg. Abel Fernando Sotelo Calderón

Anexo 5. Propuesta de mejora

PROPUESTA DE MEJORA

“FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA – MOQUEGUA”

1. Información General

Región	Moquegua
Distrito	Torata
Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Actividad de la entidad que ejecutará el fortalecimiento	<p>El distrito peruano de Torata es uno de los 6 distritos de la Provincia de Mariscal Nieto, ubicada en el Departamento de Moquegua, bajo la administración del Gobierno regional de Moquegua, al sur del Perú.</p> <p>La municipalidad de Torata es una entidad gubernamental seria, concertadora, con visión de futuro y que gestione conjunta y coordinadamente con sus autoridades, gobierno provincial, sociedad civil y el gobierno nacional (ministerios), para hacer realidad los grandes proyectos estratégicos y emblemáticos de su jurisdicción.</p> <p>El desarrollo integral del sector productivo (agro, turismo, pequeña y mediana empresa) es su prioridad, manteniendo una posición de transparencia y buen uso de los recursos económicos asignados por diferentes fuentes a la municipalidad, con el objetivo de</p>

	crear capacidades, actividades, programas y proyectos para el desarrollo integral del Distrito.
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados de la municipalidad
Duración	7 meses

2. Denominación

Diseño y aplicación de un programa para fortalecer la Cultura Organizacional y el Clima Laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Torata, Moquegua.

3. Justificación

El grado de importancia del potencial humano en las entidades ha ido incrementando, conforme evolucionan las teorías, estrategias, métodos, procesos y/o herramientas administrativas aplicadas en las organizaciones. En un inicio, se refería al personal únicamente como mano de obra; posteriormente se implantó el término de recursos humanos. Sin embargo, estos conceptos procuraban reconocer a los individuos como un recurso más dentro del esquema organizacional de las entidades.

En la actualidad se habla, ya no de trabajadores, sino de colaboradores, de motivación, creatividad, conocimiento y valores, por ello se considera a las personas como el talento humano en una organización, puesto que estas brindan su conocimiento y creatividad.

En el Municipio Distrital de Torata y en toda organización pública que procure asimilar modelos de gestión empresarial privada, la motivación es un

elemento fundamental para el éxito, puesto que influye en gran medida en la concertación de los objetivos institucionales.

El mercado laboral ha evolucionado y la retribución económica ha sido relegada por otros aspectos que, como la flexibilidad de horarios, medidas de conciliación y desarrollo personal y profesional; todos estos aspectos conforman lo que se denomina salario emocional.

Los factores que influyen en las relaciones y desempeño laboral cada vez son más diversos, por ello la importancia de identificarlos e implementar estrategias para crear un mejor ambiente de trabajo que influya en la mejora de resultados.

Por lo tanto, se propone un plan de mejora, destinado a fortalecer la Cultura Organizacional y el Clima Laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Torata, el cual será asignado estratégicamente a las gerencias y subgerencias del servicio administrativo de la entidad.

4. Actividades de Fortalecimiento

4.1. Objetivo de las actividades de fortalecimiento

- **Objetivo general**

Contribuir a mejorar la comunicación y las relaciones laborales de los colaboradores de la Gerencia de Servicios Sociales y Locales de la Municipalidad Distrital de Torata.

- **Objetivos específicos**

- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores a través de la aplicación de incentivos.
- Crear un clima de confianza, participación y compromiso.
- Formar colaboradores que generen ideas e innovación en el equipo.

4.2.Descripción de las actividades

El programa de fortalecimiento se estructura en 7 actividades, que realizarán en sesiones de tres horas, cada sesión, durante 7 meses. Cada sesión será implementada por actividades para motivar al personal y mejorar la cultura organizacional y las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Torata.

Las actividades propuestas son las siguientes:

N°	Tema
1	Creación del Comité encargado de fortalecer la Cultura Organizacional
2	Coaching ejecutivo, de liderazgo y trabajo en equipo
3	Fortalecimiento de la identidad institucional: Conociendo nuestros valores institucionales
4	Medición de desempeño y reconocimiento de logros
5	Incentivo a la participación y aporte de los colaboradores
6	Promoción de la salud emocional en el trabajo: combatiendo el estrés laboral
7	Promoción de buenas prácticas en el trabajo: Satisfacción laboral del colaborador y su ambiente físico

4.3. Creación del Comité encargado de fortalecer la Cultura Organizacional

4.3.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Dependencia encargada	Gerencia Municipal
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados de la municipalidad
Duración de la actividad	7 meses

4.3.2. Descripción de la actividad

En principio, se deberá crear un comité encargado de planificar, gestionar y llevar a cabo las propuestas desarrolladas en el presente plan de mejora. Para ello se solicitará a la alta dirección que designe, a las personas que integrarán el mencionado comité.

4.3.3. Esquema – Propuesta de Formación de Comité de Clima Organizacional

Proceso	Descripción	Responsable	Evidencia
Designación de los integrantes del comité	Proceso de selección de los integrantes del comité. Se presume que serán entre 03 y 05 responsables, los colaboradores designados, por voto popular entre los servidores de la entidad o por propuesta de los propios compañeros. El Gerente Municipal, presidirá el comité.	Gerencia Municipal	Acta de designación

Aprobación de los integrantes del comité	Aprobación de los integrantes elegidos en el proceso anterior, procediendo a levantar las observaciones pertinentes.	Gerencia Municipal	Resolución oficial de creación del comité
Propuesta de reglamento o manual de actividades y/o funciones	Formulación del documento de gestión, relacionado a las actividades y funciones del comité.	Comité	Informe a Gerencia
Implementación del plan de mejora	Implementación del plan de acción propuesta, a través de las acciones legales necesarias para poder obtener la aprobación y presupuesto necesarios.	Comité	Informes a Gerencia

Fuente y elaboración: Propia

4.4. Actividad de coaching ejecutivo, de liderazgo y trabajo en equipo

4.4.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Dependencia encargada	Sub Gerencia de Recursos Humanos
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Gerentes, subgerentes, jefes de oficinas y jefes de unidades de la municipalidad
Duración de la actividad	4 semanas

4.4.2. Descripción de la actividad

Coaching ejecutivo, de liderazgo y trabajo en equipo	
Descripción	<p>Coaching ejecutivo</p> <p>Competencias a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajo bajo presión: Centrado en el desarrollo de habilidades del personal relacionado al trabajo en situación de estrés, metas exigentes y situaciones que requieren habilidades vinculadas a labores de exigencia extrema. ○ Interacción y escucha activa: conducente al uso de canales comunicativos que admitan una participación e involucramiento activo, así como fortalecer habilidades relacionadas a la empatía y escucha activa. ○ Comunicación escrita: Se considera de suma importancia plasmar evidencia física o virtual de las actividades realizadas, teniendo en consideración un lenguaje y canal apropiado. <p>Coaching de Liderazgo</p> <p>Competencias a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprendizaje: De relevancia para la generación de nuestras ideas o estrategias que permitan mejorar las acciones laborales diarias. ○ Administración del tiempo: Enfocado en la organización y planificación, lo cual permite lograr un tiempo específico para cada actividad realizada. ○ Autonomía: Importante para el desarrollo de actividad sin necesidad de un personal verificador. <p>Coaching de Trabajo en equipo</p> <p>Competencias a desarrollar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación: Enfocado en la planificación de actividades de acuerdo al cronograma de trabajo establecido con la institución.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Influencia: Referente a la motivación que ejerce cada individuo sobre sus compañeros.
Lineamientos	<p>De aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar lineamiento que aporten al desempeño de labores. ○ Implementar procesos y herramientas que permitan una planificación efectiva. <p>De administración de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechamiento efectivo de los procesos y herramientas de planificación brindado. ○ Toma de decisiones. <p>Autonomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Busca soluciones y actúa de manera proactiva sin necesidad de haber recibido una indicación. <p>Interacción comunicativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso apropiado de lengua verbal y corporal para dirigirse a sus compañeros. <p>Comunicación escrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza sus reportes manteniendo un orden y coherencia. <p>Planificación de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza un cronograma de actividades y se participa oportunamente en las reuniones. <p>Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Propicia un clima laboral positivo y motiva a sus compañeros.
Recursos	4 sesiones de 3 horas cada sesión
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	4 semanas
Costo	S/ 1,800.00

Fuente y elaboración: Propia

4.5. Actividad de fortalecimiento de la identidad institucional: Conociendo nuestros valores institucionales

4.5.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Dependencia encargada	Oficina de Secretaria General e Imagen
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados de la municipalidad
Duración de la actividad	3 semanas

4.5.2. Descripción de la actividad

Fortalecimiento de la identidad institucional: Conociendo nuestros valores institucionales	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vincular al colaborador con la organización a través de los objetivos institucionales. ○ Conocer personalmente el propósito de cada colaborador y vincularlo de alguna manera con el objetivo institucional. ○ Dar a conocer los valores institucionales en contextos reales, denotando las buenas prácticas de la entidad. ○ Escuchar experiencias de los colaboradores de tal manera que se genera química con la organización. ○ Los valores deben vincularse de manera indirecta, de tal manera que se mantengan dentro y fuera de la entidad.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar las buenas prácticas al interior y exterior de la entidad. ○ El colaborador se siente identificado con su lugar de trabajo.

	○ La entidad reconoce cada buena acción realizada.
Recursos	3 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1,350.00

Fuente y elaboración: Propia

4.6. Actividad de medición de desempeño y reconocimiento de logros

4.6.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Dependencia encargada	Gerencia de Administración y Rentas
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados, distribuidos por dependencias
Duración de la actividad	3 semanas

4.6.2. Descripción de la actividad

Medición de desempeño y reconocimiento de logros	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implantar un sistema de medición de desempeño, a través del comité de Clima Organizacional, a fin de poder monitorear el progreso de cada colaborador, gestionando una política de incentivos personales que permitan motivar a los servidores al cumplimiento de las metas propuestas. ○ Conocer el sistema de evaluación de logros y debatir mejoras, tomando en consideración el contexto actual.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructurar el esquema de incentivos, socializando los logros más resaltantes de los colaboradores y las recompensas que se obtendrían. ○ Difusión de los requerimientos de logros e incentivos, al inicio de cada periodo de evaluación (bimestral, mensual, quincenal o semanal).
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recompensa logros ○ Fomentar el logro de objetivos.
Recursos	3 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1,350.00

Fuente y elaboración: Propia

4.7. Actividad de incentivo a la participación y aporte de los colaboradores

4.7.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Dependencia encargada	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados, distribuidos por dependencias
Duración de la actividad	3 semanas

4.7.2. Descripción de la actividad

Incentivo a la participación y aporte de los colaboradores	
Descripción	<p>Enfocada en estimular la participación e involucramiento de los colaboradores con el cumplimiento de objetivos institucionales, a través del Comité de Cultura Organizacional. Esto puede realizar por medio de un canal digital o físico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de un comité de evaluación ○ Análisis y definición de aportes ○ Como elaborar una propuesta ○ Reconocimiento de propuestas
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dar inicio en un corto plazo a un buzón de propuestas online. ○ Definición de lineamientos de propuesta.
Recursos	3 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1,350.00

Fuente y elaboración: Propia

4.8. Actividad de promoción de la salud emocional en el trabajo: combatiendo el estrés laboral

4.8.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
Dependencia encargada	Sub Gerencia de Desarrollo Económico Social
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados, distribuidos por dependencias
Duración de la actividad	3 semanas

4.8.2. Descripción de la actividad

Promoción de la salud emocional en el trabajo: combatiendo el estrés laboral	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer los lineamientos del estrés, las fuentes que conllevan a este estado. ○ Entender las consecuencias negativas que acarrea el estrés laboral. ○ Aprender técnicas de relajación y respiración. ○ Desarrollar las habilidades cognitivas para hacer frente a situaciones complicadas. ○ Desenvolverse en un entorno real para llevar a la realidad las técnicas aprendidas.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proporcionar un espacio libre de ruido para los colaboradores, donde puedan poner en práctica las técnicas de relajación. ○ Incentivar el trabajo en equipo, de tal manera que pueda existir cooperación mutua ante un entorno estresante.
Recursos	3 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1,350.00

Fuente y elaboración: Propia

4.9. Actividad de promoción de buenas prácticas en el trabajo: Satisfacción laboral del colaborador y su ambiente físico

4.9.1. Datos generales de la actividad

Entidad	Municipalidad Distrital de Torata
----------------	-----------------------------------

Dependencia encargada	Sub Gerencia de Presupuesto, Planeamiento, Racionalización y Cooperación Técnica
Horario de atención	7.30 am a 3.30 pm
Condición de los beneficiarios	Colaboradores contratados y nombrados, distribuidos por dependencias
Duración de la actividad	3 semanas

4.9.2. Descripción de la actividad

Promoción de buenas prácticas en el trabajo: Satisfacción laboral del colaborador y su ambiente físico	
Descripción	<p>El colaborador se desenvuelve en un conjunto, por ello, es importante que tenga conocimiento acerca de las habilidades de sus compañeros, así como, tenga conocimiento de las propias, de tal manera que se incremente la productividad del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar la realización de encuestas de satisfacción periódicas, a fin de poder medir la satisfacción laboral de los servidores de la institución. ○ Incentivar la colaboración con miembros desconocidos de su equipo para incentivar los niveles de comunicación. ○ Conocerse a sí mismo, el colaborador debe ser capaz de identificar sus ventajas y desventajas. ○ Proporcionar herramientas metodológicas que proporcionen facilidad de desarrollo en sus desventajas. ○ Conocer a su equipo, al igual que él, evidenciar las fortalezas y debilidades de su entorno. ○ Fomentar el trabajo y apoyo mutuo.

Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ El colaborador debe estar en la capacidad de solucionar problemas con facilidad y si se encuentra en un problema, tiene la capacidad de pedir ayuda a quien corresponda. ○ El colaborador se conoce a sí mismo y puede brindar soporte a quien lo necesite. ○ Se crea un entorno amigable libre de tensiones donde el trabajo es fluido.
Recursos	3 sesiones de 3 horas cada una
Indicadores	Porcentaje de colaboradores capacitados
Tiempo	3 semanas
Costo	S/ 1,350.00

Fuente y elaboración: Propia

5. Costos de etapa de ejecución de propuestas

Presupuesto de programa

Descripción	Horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<u>Actividades</u>			
Creación del Comité encargado de fortalecer la Cultura Organizacional	12	S/ 0.00	S/ 0.00
Coaching ejecutivo, de liderazgo y trabajo en equipo	12	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Fortalecimiento de la identidad institucional: Conociendo nuestros valores institucionales	9	S/ 150.00	S/ 1,350.00
Medición de desempeño y reconocimiento de logros	9	S/ 150.00	S/ 1,350.00
Incentivo a la participación y aporte de los colaboradores	9	S/ 150.00	S/ 1,350.00
Promoción de la salud emocional en el trabajo: combatiendo el estrés laboral	9	S/ 150.00	S/ 1,350.00

Promoción de buenas prácticas en el trabajo: Satisfacción laboral del colaborador y su ambiente físico	9	S/ 150.00	S/ 1,350.00
Total	54	S/ 150.00	S/ 8,550.00

Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo con el presupuesto determinado se considera un costo total de S/. 8,550 para llevar a cabo los talleres propuestos.

Finalmente, se considera una etapa de cierre que está formado por la elaboración del informe, conteniendo todos los aspectos descritos y resultados obtenidos de la aplicación del plan de mejora.

Descripción	Horas hombre	Costo unitario	Costo Total
<u>Etapa de cierre</u>			
Elaboración del informe	20	S/. 20.00	S/ 400.00
Total	20	S/ 20.00	S/ .400.00

Fuente y elaboración: Propia

Resumen de costos

Descripción	Costo Total
<u>Actividades de fortalecimiento</u>	
Creación del Comité encargado de fortalecer la Cultura Organizacional	S/ 0.00
Coaching ejecutivo, de liderazgo y trabajo en equipo	S/ 1,800.00
Fortalecimiento de la identidad institucional: Conociendo nuestros valores institucionales	S/ 1,350.00
Medición de desempeño y reconocimiento de logros	S/ 1,350.00
Incentivo a la participación y aporte de los colaboradores	S/ 1,350.00
Promoción de la salud emocional en el trabajo: combatiendo el estrés laboral	S/ 1,350.00
Promoción de buenas prácticas en el trabajo: Satisfacción laboral del colaborador y su ambiente físico	S/ 1,350.00
Sub total	S/ 8,550.00

<u>Cierre</u>	
Elaboración de informe	S/ 400.00
Sub total	S/ 400.00
TOTAL	S/ 8,950.00

Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo con el resumen de costos realizados se requiere de un total de S/.8,950.00 para asumir el programa de capacitación.

1) Diagrama de actividades (Carta Gantt)

El programa de fortalecimiento será desarrollado de acuerdo al siguiente cronograma:

Tiempo Actividad	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7						
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3																								
Formación del Comité de Clima Organizacional	■	■																													
Planificación del programa			■	■																											
Selección de los capacitadores				■																											
Registro de colaboradores					■																										
Presentación de capacitadores					■																										
Anuncio de inicio de las actividades de fortalecimiento						■																									
Coaching ejecutivo, de liderazgo y trabajo en equipo						■	■	■	■																						
Fortalecimiento de la identidad institucional: Conociendo nuestros valores institucionales										■	■	■																			
Medición de desempeño y reconocimiento de logros													■	■	■																
Incentivo a la participación y aporte de los colaboradores															■	■	■														
Promoción de la salud emocional en el trabajo: combatiendo el estrés laboral																	■	■	■												
Promoción de buenas prácticas en el trabajo: Satisfacción laboral del colaborador y su ambiente físico																							■	■	■						
Cierre de actividades																													■		
Presentación de informes																														■	

Nota. Elaboración propia

Anexo 6. Planteamiento del MDT

Funciones priorizadas en la MDT

FUNCIÓN	PRIORIDAD
SANEAMIENTO	1
ENERGIA	2
SALUD	3
EDUCACIÓN	4
TRANSPORTES	5
AGRICULTURA	6
CULTURA	7
COMERCIO	8
AMBIENTE	9
DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	10
ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	11
PROTECCIÓN SOCIAL	12
PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	13

Número de inversiones en el PMI 2020 – 2022, según el tipo de inversión

Tipo de Inversiones	PMI 2020 - 2022	
	IOARR	Proyecto de Inversión
Inversiones Programadas	4	88
Nº de Inversiones	92	

Montos programados en el Periodo 2020 – 2022, según situación de la inversión

Inversiones	Cant.	Programación		
		2020	2021	2022
Proyectos en Liquidación	13	187,515.57	12.00	12.00
Proyectos en Ejecución	16	24,557,926.12	14,634,675.84	5,196,879.92
Proyectos Elaboración <u>Exp.</u> Técnico	13	4,050,003.00	13,405,781.00	10,553,586.00
Ideas de Proyecto	50	-	400,000.00	16,151,000.00
Total Inversiones	92	28,795,444.69	28,440,468.84	31,901,478.00

Montos programados en el Periodo 2020 – 2022, según el Clasificador funcional priorizado

Función	N° Inversiones	2019	2020	2021
Saneamiento	17	8,606,788.74	3,364,496.10	2,850,004.00
Energía	7	1,896,954.18	443,953.00	700,001.00
Salud	4	1,000.00	400,001.00	1,755,001.00
Educación	4	1,796,934.88	1.00	483,001.00
Transporte	18	2,612,466.08	7,000,003.00	8,249,623.57
Agropecuaria	23	4,667,011.49	4,597,339.00	11,327,488.79
Cultura y Deporte	3	25,000.00	1,000,001.00	1,900,001.00
Turismo	2	5,000,000.00	5,253,286.09	193,001.00
Ambiente	2	1,167,773.75	500,000.00	1,073,354.90
Orden Público y Seguridad	4	1,000,000.00	3,000,000.00	2,090,000.00
Protección Social	1	-	-	30,000.00
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	5	1,521,515.57	1,630,687.75	250,002.00
Vivienda y Desarrollo Urbano	2	500,000.00	1,250,701.00	1,000,000.00
TOTAL	92	28,795,444.69	28,440,468.94	31,901,478.26

Seguimiento de las inversiones

Código único	Nombre inversión	Tipo de inversión	Costo Actualizado (S/)	Devengado Acumulado Actualizado	Monto año 2019 (S/)	Monto año 2020 (S/)	Monto año 2021 (S/)	Monto año 2022 (S/)	Fecha de Registro
220052	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA PARA RIEGO EN LOS CANALES LATERALES DEL CD PARALAQUE COMISION DE REGANTES CHUJULAY , DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE	6.321.042,95	2.664.032,95	1.500.000,00	2.157.010,00	1	0	7/03/2019
237777	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO BÁSICO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO RURAL EN EL ANEXO CHUJUSQUEA DEL DISTRITO DE TORATA - PROVINCIA DE MARISCAL NIETO - DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	PROYECTO DE	1.094.684,58	0	200.000,00	500.000,00	594.685,00	0	21/03/2019
216222	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL SECTOR DE CHACANE DE LA COMISION DE REGANTES DE TORATA , DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE	1.781.932,61	1.692.136,38	8.272,00	83.673,71	0	0	20/05/2019
2426931	MEJORAMIENTO CAMINO VECINAL DESDE EL SECTOR JORGE CHAVEZ B. SECTOR LAMBRAMANE AL KM 3+892 DEL SECTOR CHUJUSQUEA BAJA DISTRITO DE TORATA - PROVINCIA DE MARISCAL NIETO - DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	PROYECTO DE	5.387.121,63	0	46.440,00	50.000,00	1.500.000,00	1.000.000,00	3/04/2019
2439001	SANEAMIENTO TECNICO LEGAL DE TERRENO; ADQUISICION DE TERRENO. EN EL(LA) SECTOR C.S. TORATA - TORATA DISTRITO DE TORATA , PROVINCIA MARISCAL NIETO, DEPARTAMENTO MOQUEGUA	INVERSIONES KJARR	562.364,11	0	150.000,00	1.000,00	1	1	11/04/2019
2194816	MEJORAMIENTO DE LA VIALIDAD DE ACCESO DESDE EL ANEXO DE CHACANE AL KM 3+656 DEL ANEXO DE TORATA ALTA, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE	6.084.388,12	6.150.778,51	1.594.396,93	20.000,00	1	1	1/02/2019
2199194	INSTALACION DE UN SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO PARA LOS CENTROS POBLADOS DE TORATA , LA PASCANA, YACANGO, MOLLESJA, COPLAY Y ALEGOMA, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE INVERSION	11.702.937,42	2.890.004,68	700.000,00	20.000,00	1	1	7/03/2019
2440158	ADQUISICION DE COMPUTADORA DE ESCRITORIO, IMPRESORAS DE MULTIPLES FUNCIONES Y SERVIDORES DE COMPUTADOR DE GAMA ALTA; EN EL(LA) UNIDAD DE CÓMPUTO Y INFORMÁTICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA DISTRITO DE TORATA , PROVINCIA MARISCAL NIETO, DEPARTAMENTO MOQUEGUA	INVERSIONES KJARR	369.810,00	44.165,01	32.167,00	5.000,00	1	1	19/03/2019
2436633	ADQUISICION DE HERRAMIENTAS DE EVALUACION PARA EDUCACION FISICA; EN EL(LA) IMPLEMENTACION DE METODOLOGIAS EN OPTIMIZACION DE SERVICIO DE LOS TALLERES VACACIONALES, RECREATIVAS, DEPORTIVAS Y CULTURALES, PARA NIÑOS Y JÓVENES DE EDUCACION BÁSICA, DISTRITO DE TORATA, PROVINCIA MARISCAL NIETO, DEPARTAMENTO MOQUEGUA	INVERSIONES KJARR	95.364,00	75.791,99	95.364,00	001	001	0	18/01/2019
2437323	ADQUISICION DE CABLEADO ESTRUCTURADO, SISTEMAS ININTERRUMPIDOS DE ENERGIA (UPS), COMPUTADORES, EQUIPOS Y COMPONENTES DE ACCESO INALÁMBRICO WLAN Y EQUIPO DE SEGURIDAD DE RED CORTAFUEGOS (FIREWALL); EN EL(LA) SISTEMA DE COMUNICACION DE DATOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TORATA DISTRITO DE TORATA , PROVINCIA MARISCAL NIETO, DEPARTAMENTO MOQUEGUA	INVERSIONES KJARR	491.304,00	0	491.304,00	5.000,00	1	1	19/03/2019
2426926	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA PARA RIEGO MEDIANTE LA INSTALACION DEL SISTEMA PRESURIZADO SECTOR DE POROBAYA DEL DISTRITO DE TORATA - PROVINCIA DE MARISCAL NIETO - DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	PROYECTO DE	3.197.337,08	0	500.000,00	0	1.197.337,00	1.000.000,00	20/03/2019
2426923	CREACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO RURAL EN EL ANEXO DE VILLA VERDE, DISTRITO DE TORATA - PROVINCIA DE MARISCAL NIETO - DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	PROYECTO DE INVERSION	3.603.313,40	43.395,27	72.862,82	1.500.000,00	2.030.451,00	0	29/01/2019
2327305	AMPLIACION DEL SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA MEDIANTE SISTEMA CONVENCIONAL EN EL SECTOR FUNDO LA CRUZ DEL ANEXO DE LA PASCANA Y EN EL ANEXO DE CHACANE, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE	629.972,72	172.023,38	300.000,00	313.892,30	0	0	17/05/2019
2194635	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE CATASTRO Y DESARROLLO URBANO RURAL, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE	1.735.049,97	595.160,11	70.000,00	500.000,00	750.701,29	0	12/04/2019
2218645	CREACION DE LOCAL DE USOS MULTIPLES FUNDO RUSTICO PACHACUTEC - ALTO POROBAYA , DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE	1.518.079,01	1.488.039,18	76.912,15	0	0	0	4/03/2019
2236849	AMPLIACION DEL SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA MEDIANTE SISTEMA CONVENCIONAL DE LOS SECTORES DEL CHORRO, CURIPAMPA Y CUAJONITO DEL ANEXO DE PARALAQUE, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE INVERSION	574.162,93	14.902,15	559.260,78	559.260,00	0	0	21/03/2019
2413220	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO SECTOR LABRANITO, BAJO POCATA Y EL PERAL ANEXO DE POCATA DEL DISTRITO DE TORATA - PROVINCIA DE MARISCAL NIETO - DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	PROYECTO DE	1.567.903,98	1.104.418,59	736.545,46	0	0	0	3/06/2019
2294339	AMPLIACION DEL SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA MEDIANTE SISTEMA CONVENCIONAL EN LAS ASOCIACIONES DE IRRIGACION AGRICOLA ASPAEX ASPEX 1 Y ASPAEX 11-LOS CARIBEÑOS, DEL CENTRO POBLADO YACANGO, DISTRITO TORATA , PROVINCIA MARISCAL NIETO - MOQUEGUA , DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO - MOQUEGUA	PROYECTO DE INVERSION	1.186.957,28	1.139.011,12	6.195,00	42.146,16	0	0	10/06/2019

Proyectos priorizados en el Comité de Inversiones:

N°	CUI	PROYECTO	SECTOR	AVANCE FISICO		AVANCE FINANCIERO		ESTADO ACTUAL
				FISICO (S/.)	%	FINANCIERO (S/.)	%	
1	2246660	INSTALACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y BIODIGESTORES EN LA JUNTA VECINAL DOCE QUEBRADAS Y LAS ASOCIACIONES NUEVA ESPERANZA, BUENA VISTA ONCE, NUEVO YACANGO, ALEGOMA RINCONADA, ALTO COPLAY, EL MIRADOR Y RAPIDA MOLLESAJA, DISTRITO DE TORATA – MARISCAL NIETO	SANEAMIENTO	3,876,459.30	53.99%	5,036,022.03	57.45%	EJECUCIÓN
2	2200512	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA PARA RIEGO EN LOS CANALES LATERALES DEL CD PARALAKE COMISION DE REGANTES CHUJULAY, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO – MOQUEGUA	AGRICULTURA Y RIEGO	1,400,572.44	27.48%	2,565,800.57	40.59%	EJECUCION
3	2046423	PUESTA EN VALOR DEL SITIO ARQUEOLOGICO CERRO BAUL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO DE LA REGION MOQUEGUA	CULTURA Y DEPORTE	6,995,531.34	35.74%	10,629,430.95	45.31%	EJECUCION
4	2371806	CREACION Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO RURAL EN LOS SECTORES DE ASOCIACION CERRO COLORADO, ALEGOMA RINCONADA, LA BANDA PARTE ALTA Y SABAYA DEL DISTRITO DE TORATA - PROVINCIA DE MARISCAL NIETO - DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	SANEAMIENTO	1,385,663.15	33.69%	1,559,645.14	30.06%	EJECUCION
5	2320577	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL Y PRIMARIA DE LA I.E. SAN JUAN SAN JUNE ANEXO SAN JUAN SAN JUNE, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO – MOQUEGUA	EDUCACION	718,182.98	22.54%	2,032,826.56	56.05%	EJECUCIÓN
6	2306190	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE LIMPIEZA PUBLICA Y DISPOSICION FINAL DE RESIDUOS SOLIDOS DEL, DISTRITO DE TORATA - MARISCAL NIETO – MOQUEGUA	AMBIENTE	3,020,654.72	44.85%	3,762,351.42	46.16%	EJECUCION

Los indicadores identificados son los siguientes:

Indicador	2019	2020	2021	2022
Porcentaje de la Red Vial Vecinal No Pavimentada con Inadecuados Niveles de Servicio	55.87%	54.73%	53.60%	52.46%
Porcentaje de la Red Vial Vecinal por Pavimentar	83.17%	82.23%	81.29%	80.34%

Indicadores del sector Turismo

Indicador	2020	2021	2022
Porcentaje de recursos turísticos demandados no intervenidos	95.65%	91.30%	86.97%
Índice de cobertura de los servicios brindados por VUT	100%	99%	99%
Porcentaje de cobertura del servicio de información para la facilitación turística en los puntos de ingreso, permanencia y salida de turistas que visitan el Distrito de Torata.	100%	100%	100%
Porcentaje de recursos turísticos inventariados que no brindan adecuados servicios turísticos públicos.	95.65%	95.65%	91.30%

Indicadores del sector Comercio

Indicador	2020	2021	2022
Porcentaje de líneas artesanales que no incorporan servicios de CITE.	100%	100%	100%
Porcentaje de líneas artesanales priorizadas no atendidas.	100%	100%	100%

Indicadores del sector Cultura

Indicador	2020	2021	2022
Porcentaje de Monumentos Arqueológicos Prehistóricas declarados Patrimonio cultural de la Nación (MAPCN) sin servicios de interpretación cultural	100%	99%	98%
Porcentaje de Bienes Inmuebles y Republicanos (BIVR), declarados Patrimonio Cultural de la Nación (BIVRPCN) en condiciones inadecuadas para prestar el Servicio de Interpretación Cultural	50%	50%	40%