

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL
DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO
DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
DURANTE EL AÑO 2017 - 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

PEDRO MAMANI LIMACHI

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

TACNA - PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN –TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL
EMPLEO DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
DURANTE EL AÑO 2017 – 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 28 de enero del 2020; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE


:

Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

SECRETARIO


:

Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

MIEMBRO


:

Mgr. Rosario Fernández

ASESORA


:

Mgr. Rosario Fernández

DEDICATORIA

Gracias de corazón a mi padre Don Sebastián Mamani por su apoyo incondicional y ejemplo de capacidad dirigencial.

A mi esposa Gissela Viviana Paco Flores, por motivarme y dar fuerzas para culminar mi estudio de posgrado.

A mis hermanos Roberto, Evaristo, Cesar, Lucio y Feliz, por sus apoyos incondicionales en el desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis Padres: Don Sebastián Mamani y Lucina Limachi.

Por ser los pilares de mi vida que con mucho amor e incondicional apoyo, me han dado siempre lo mejor y por quienes he alcanzado este triunfo. Los llevo por siempre en mi corazón.

Al Dr. Julio Cesar Isique Calderón por sus sugerencias y apoyo incondicional en el desarrollo del trabajo de investigación; lo que me ha permitido culminar y cumplir con un sueño anhelado.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción del problema	3
1.1.1. Antecedentes del problema.....	3
1.1.2. Problemática de la investigación.....	4
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema general:.....	6
1.2.2. Problemas específicos:	6
1.3. Justificación e importancia.....	6
1.4. Alcances y limitaciones.....	7
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivo general:	7
1.5.2. Objetivo específicos:	8
1.6. Hipótesis.....	8
1.6.1. Hipótesis general:	8
1.6.2. Hipótesis específicos:.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes del estudio	10
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Gestión directiva	16
2.2.1.1. Definiciones de la gestión directiva	16
2.2.1.2. Principios de la gestión directiva	17
2.2.1.3. La gestión estratégica y la visión del liderazgo	19

2.2.1.4. La comunicación organizacional como estrategia para la gestión	20
2.2.1.5. La cultura institucional: el sistema de valores de las instituciones	21
2.2.1.6. Clima organizacional para el éxito de la gestión directiva	21
2.2.1.7. Dimensiones de la gestión directiva	23
2.2.1.8. Los roles del nuevo alto directivo público de hoy	24
2.2.2. Cultura organizacional	28
2.2.2.1. Definiciones de la cultura organizacional	28
2.2.2.2. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.	30
2.2.2.3. Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional	30
2.2.2.4. Modelos de la cultura organizacional	32
2.2.3. Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Tacna	41
2.2.3.1. Caracterización de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Tacna	41
2.2.3.2. Visión y misión	42
2.2.3.3. Objetivos institucionales.....	42
2.2.3.4. Estructura orgánica	44
2.2.3.5. Servicios que brinda la Dirección Regional de Trabajo y Promoción ..	44
2.2.3.6. Base legal de la DRTYPE	46
2.2.3.7. Diagnóstico institucional.....	46
2.3. Definición de términos	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
3.1. Tipo y diseño de la investigación	51
3.1.1. Tipo de investigación.....	51
3.1.2. Diseño de investigación	51
3.2. Población y muestra	52
3.3. Operacionalización de variables	54
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos	56
3.5. Procesamiento y análisis de datos	58
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO	60

CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	63
5.1. Análisis de fiabilidad: cuestionario gestión directiva.....	63
5.2. Análisis de fiabilidad: cultura organizacional	66
5.3. Presentación y análisis de resultados	69
5.3.1. Análisis de tablas y figuras de la variable, gestión directiva.....	71
5.3.2. Análisis de tablas y figuras de la variable, cultura organizacional.....	101
5.4. Verificación y contrastación de las hipótesis	148
5.4.1. Comprobación de la hipótesis general	148
5.4.2. Comprobación de la primera hipótesis específica	151
5.4.3. Comprobación de la segunda hipótesis específica	154
5.4.4. Comprobación de la tercera hipótesis específica	158
5.4.5. Comprobación de la cuarta hipótesis específica	162
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	166
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	174
ANEXOS	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población de estudio.	53
Tabla 2.	Ficha técnica del primer instrumento de recolección de datos, variable de estudio: Gestión directiva.	56
Tabla 3.	Ficha técnica del segundo instrumento de recolección de datos, variable de estudio: Cultura organizacional.	57
Tabla 4.	Indicadores – Ítem: Gestión directiva.	69
Tabla 5.	Escala de valoración para la variable: Gestión directiva.	69
Tabla 6.	Indicadores – Ítem: Cultura organizacional	70
Tabla 7.	Escala de valoración para la variable: Cultura organizacional.	70
Tabla 8.	La gestión directiva en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	71
Tabla 9.	Distribución de frecuencia, según la habilidad estratégica de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	73
Tabla 10.	La institución establece convenios estratégicos, con instituciones privadas relacionadas a un enfoque orientado al Desarrollo Económico, Local y laboral.	75
Tabla 11.	Cuenta con aliados estratégicos del sector privado, la Dirección Regional de Trabajo.	76
Tabla 12.	Los objetivos institucionales están enmarcan a convertir a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Tacna, en una institución líder en su sector.	77
Tabla 13.	La visión institucional, precisa con claridad el tipo de institución que quiere alcanzar en un futuro.	78
Tabla 14.	Distribución de frecuencia, según la habilidad decisoria de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de	79

Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

- | | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 15. | Se involucra a todas las subdirecciones en la toma de decisiones institucionales. | 81 |
| Tabla 16. | La toma de decisiones en la Dirección Regional y Promoción del Empleo – Tacna, se realiza de manera horizontal. | 82 |
| Tabla 17. | En la institución, se plantea ideas que promueven el logro de los fines institucionales. | 83 |
| Tabla 18. | En las propuestas institucionales, consideran a los usuarios directos e indirectos. | 84 |
| Tabla 19. | Distribución de frecuencia, según la Habilidad interpersonal de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna. | 85 |
| Tabla 20. | Los directivos, motivan de manera permanente a sus subalternos o empleados de la institución. | 87 |
| Tabla 21. | Los directivos, escuchan y facilitan apoyo a la problemática de sus subalternos o empleados. | 88 |
| Tabla 22. | Los directivos, mantienen buena comunicación con sus trabajadores y empleados de la institución. | 89 |
| Tabla 23. | Los integrantes de las diferentes sub direcciones, se muestran una colaboración y cooperación con el funcionamiento institucional. | 90 |
| Tabla 24. | Distribución de frecuencia, según la habilidad técnico-administrativo de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna. | 91 |
| Tabla 25. | En la institución, se ha implementado nuevas formas de operar. | 94 |

Tabla 26.	Los directivos y sub directores de las diferentes direcciones de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo – Tacna, persuade a la gente en aceptar los cambios principales que amerita la institución.	95
Tabla 27.	La institución, tiene a la vista y claramente definido su organigrama funcional.	96
Tabla 28.	La institución cuenta con un formato de procedimiento administrativo actualizados (solicitud).	97
Tabla 29.	La institución, cuenta con un flujograma dinámico y operativo.	98
Tabla 30.	En la institución, se respeta la función de cada una de las instancias que la integran.	99
Tabla 31.	En la institución, se brinda una adecuada orientación al usuario.	100
Tabla 32.	La cultura organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	101
Tabla 33.	Distribución de frecuencia, según la innovación y aceptación de riesgo de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	103
Tabla 34.	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí.	105
Tabla 35.	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades	106
Tabla 36.	En mi trabajo, se toleran errores creativos ocasionales.	107
Tabla 37.	En la oficina donde laboras, el ambiente de trabajo está bien organizado.	108
Tabla 38.	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.	109
Tabla 39.	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional en mi centro laboral.	110

Tabla 40.	Distribución de frecuencia, según la atención a los detalles de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	111
Tabla 41.	Existe calidez en la comunicación entre los directivos del área y los trabajadores.	113
Tabla 42.	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones.	114
Tabla 43.	Estoy satisfecho, con los procedimientos normativos, disponibles en la institución para resolver los reclamos de los trabajadores.	115
Tabla 44.	Distribución de frecuencia, según la orientación hacia los resultados de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	116
Tabla 45.	Los directivos permiten a los servidores a que logren un alto nivel de iniciativa.	119
Tabla 46.	Los directivos, obligan a los servidores a seguir normas y reglamentos preestablecido.	120
Tabla 47.	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones.	121
Tabla 48.	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los servidores.	122
Tabla 49.	Distribución de frecuencia, según la orientación hacia las personas por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	123
Tabla 50.	Los directivos toman decisiones unilaterales.	126
Tabla 51.	Los directivos, defienden los derechos de grupo.	127
Tabla 52.	Los directivos, toman decisiones arbitrarias.	128
Tabla 53.	Los directivos, trabajan aisladamente de los servidores.	129

Tabla 54.	Distribución de frecuencia, según la orientación hacia el equipo por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	130
Tabla 55.	Los directivos, protegen los derechos de los servidores públicos de la institución.	133
Tabla 56.	Los directivos, toman decisiones consensuadas.	134
Tabla 57.	Los directivos tienen el respaldo de los servidores.	135
Tabla 58.	Distribución de frecuencia, según la comunicación de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	136
Tabla 59.	Consideras que las comunicaciones que emiten los directores y subdirectores de la institución, garantizan el éxito de nuestro trabajo.	139
Tabla 60.	En la institución, se viene trabajando en equipo.	140
Tabla 61.	Las reuniones de trabajo, son comunicados anticipadamente.	141
Tabla 62.	Consideras que existe una comunicación fluida y clara entre los jefes y sus trabajadores en la institución.	142
Tabla 63.	Distribución de frecuencia, según la estabilidad por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	143
Tabla 64.	El trabajador que se encuentra en la modalidad de CAS en la entidad, tiene estabilidad laboral.	145
Tabla 65.	El plazo del contrato de CAS queda al arbitrio del empleador.	146
Tabla 66.	La necesidad de un servicio laboral permanente en la institución, hace posible la creación de un puesto de trabajo.	147

Tabla 67.	Correlación entre gestión directiva y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	149
Tabla 68.	Correlación entre la habilidad estratégica y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	152
Tabla 69.	Correlación entre la habilidad decisoria y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	155
Tabla 70.	Correlación entre la habilidad interpersonal y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	159
Tabla 71.	Correlación entre la habilidad técnica – administrativa y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Dimensiones de la cultura organizacional según O'Reilly, Chatman y Caldwell.	35
Figura 2.	Modelo de Denison.	36
Figura 3.	Modelo de Deal y Kennedy.	38
Figura 4.	Modelo de Gerry Johnson.	39
Figura 5.	Modelo de Charles Handy.	41
Figura 6.	La gestión directiva en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.	72
Figura 7.	Habilidad estratégica.	74
Figura 8.	Habilidad decisoria.	80
Figura 9.	Habilidad interpersonal.	86
Figura 10.	Habilidad técnico-administrativo.	93
Figura 11.	Cultura organizacional.	102
Figura 12.	Innovación y aceptación de riesgos.	104
Figura 13.	Atención al detalle.	112
Figura 14.	Orientación hacia los resultados.	118
Figura 15.	Orientación hacia las personas.	125
Figura 16.	Orientación hacia el equipo.	132
Figura 17.	Comunicación.	138
Figura 18.	Estabilidad.	144
Figura 19.	Diagrama de disposición de gestión directiva y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	150
Figura 20.	Diagrama de disposición de habilidad estratégica y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	153

Figura 21.	Diagrama de disposición de habilidad decisoria y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	156
Figura 22.	Diagrama de disposición de habilidad interpersonal y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	160
Figura 23.	Diagrama de disposición de habilidad técnico – administrativo y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.	164

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tesis, tuvo su inicio en la interrogante: En qué medida la gestión directiva, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. El objetivo del estudio, fue determinar si la gestión directiva, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna. El tipo de investigación fue básico, de diseño no experimental y de carácter descriptivo correlacional. La población y muestra estuvo conformado por 54 trabajadores administrativo y servidores públicos de las áreas y oficinas de la Dirección regional de trabajo y promoción de empleo de Tacna. Se efectuó por muestreo no probabilístico. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios estructurados, para las variables de estudio. Los resultados obtenidos indican que a través del procesamiento estadístico realizado, ha logrado demostrar que la gestión directiva, se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de *Rho de Spearman* de = 0,602 puntos y con un nivel de significancia bilateral de 0,000 puntos menor a 0,05; lo cual indica que la correlación entre las variables, es buena y positivamente favorable. El 48,1% de los trabajadores indican que existe una moderada gestión directiva; y el 64,8 % de los servidores públicos y trabajadores indican que existe una moderada cultura organizacional en la institución.

Palabras clave: Cultura organizacional, directivos, gestión directiva, servidores públicos, trabajadores y habilidades.

ABSTRACT

This thesis research work, began in the question: To what extent the management management, is related to the organizational culture of the Regional Directorate of Labor and Employment Promotion of the Regional Government of Tacna, during the year 2017 - 2018 The objective of the study was to determine if the management management is related to the organizational culture of the Regional Directorate of Labor and Employment Promotion of the Regional Government of Tacna. The type of research was basic, and of a non-experimental, transactional, and correlational descriptive nature. The population and sample consisted of 54 administrative workers and public servants of the areas and offices of the Regional Directorate of Labor and Employment Promotion of Tacna. It was performed by non-probabilistic sampling. The data collection techniques and instruments used two structured questionnaires, for the study variables. The results obtained indicate that through the statistical processing carried out, it has been able to demonstrate that the directive management is directly and significantly related to the organizational culture of the Regional Directorate of Labor and Employment Promotion of the Regional Government of Tacna, during 2017 - 2018. Given that a statistical test of Spearman's Rho of = 0,602 points was obtained and with a bilateral significance level of 0,000 points less than 0,05; which indicates that the correlation between the variables is good and positively favorable. 48, 1% of workers indicate that there is a moderate management management; and 64,8% of public servants and workers indicate that there is a moderate organizational culture in the institution.

Keywords: Organizational culture, managers, management, public servants, workers and skills.

INTRODUCCIÓN

La gestión directiva constituye todos aquellos espacios de tiempo definidos por el director de la entidad, para crear y formar las estrategias, dirigidas a prevenir y organizar, el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal, para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior y darles la fuerza necesaria para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión).

En relación a las habilidades gerenciales representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Las habilidades gerenciales determinan el éxito organizacional, por lo que contribuye a una adecuada cultura organizacional, que permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras.

Por tanto, el desarrollo de la presente trabajo de investigación denominado ***“Análisis de la gestión directiva y la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018”***. En esta investigación se analiza el caso de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, en la que se ha podido percibir que los directivos y funcionarios de las diferentes unidades de gestión, aplican sus habilidad y capacidades de gestión de forma regular y con algunas deficiencias en la aplicación de habilidad estratégica, decisoria, relaciones interpersonales y en habilidades técnico-administrativas en la entidad, así como también estos aspectos en el estudio, repercuten en el desarrollo de la cultura organizacional de la institución.

Por consiguiente el trabajo de tesis desarrollado, está estructurado en 6 capítulos:

En el Capítulo I, se realiza el planteamiento del problema, en la que se describe el problema de estudio, se especifica el interrogante del problema general y sus problemas específicos. Así mismo, se presenta la justificación e importancia, alcances y limitaciones, objetivos y se formula las hipótesis de estudio.

En Capítulo II, Se trata sobre marco teórico científico, teniendo en cuenta los antecedentes del estudio, bases teóricas como las variables de gestión directiva y la cultura organizacional, y finalmente la definición de términos básicos.

En el capítulo III, se enfoca sobre el marco metodológico, a que se especifica el tipo y diseño de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

En relación al Capítulo IV, se desarrolla el marco filosófico; haciendo un análisis crítico sobre las variables de estudio.

En el Capítulo V, se desarrolla los Resultados; teniendo en cuenta los puntos de análisis como: el análisis de fiabilidad del cuestionario gestión directiva y cultura organizacional, presentación y análisis de resultados, verificación y contrastación de las hipótesis.

En el Capítulo VI, se puntualiza la discusión, relacionados al análisis de los resultados de las variables de estudio.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas para la fundamentación de la base teórica de las variables de estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

En el ámbito internacional nos da a conocer que según Casasús (2000) muestra un enfoque de la gestión focalizada en la movilización de recurso, definiendo esta como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada; lo que da entender el autor, es que la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera eficiente para lograr lo que se desea alcanzar.

Por su parte Álvarez (2007) conceptualiza la gestión como el proceso abanderado en las actividades de las personas de la institución en la búsqueda de la calidad de lo que ofrece.

Al respecto considero que la gestión directiva establece todos aquellos espacios de tiempo definidos (períodos) por el director o gerente, para crear y formar las estrategias, dirigidas a prevenir y organizar a los miembros de la organización, el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades individuales y colectivamente que posee su personal, para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y convertir en realidad su imagen mental futura (visión).

En el contexto nacional según Ventura (2012) manifiesta que las percepciones de satisfacción laboral de los directivos se manifiestan inicialmente

de forma intrínseca estimuladas por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva.

1.1.2. Problemática de la investigación

En el análisis del contexto regional se observa que la gran mayoría de instituciones públicas del sector público de la Región Tacna, no trabajan los ejes de cultura organizacional, como punto de inicio del desarrollo de su gestión, es por ello el notorio trabajo mecanizado que se transluce a lo largo del historial de la gestión pública en la Región de Tacna, con gestores públicos que no han interiorizado la importancia que tiene una buena comunicación interna y cultura organizacional para el logro de objetivos, en la dirección de lo público.

En el caso de las Direcciones Regionales del Gobierno Regional de Tacna, los integrantes de la organización no desarrollan en gran medida sus labores con armonía, y en un contexto de confianza, sentido de pertenencia, y a veces no tienen las suficientes habilidades sociales tanto los trabajadores administrativos como sus supervisores (directivos).

Al respecto, se ha observado que existe poca confianza tanto en las relaciones interpersonales como entre los integrantes del equipo, lo cual no puede reforzar su emoción de seguridad y autoestima en los trabajadores de la entidad. Los integrantes de la organización actúan inadecuadamente de acuerdo a los valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. Por tanto, es necesario puntualizar algunas deficiencias tales como:

Los directivos y sub-directores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, no desarrollan adecuadamente las habilidades estratégicas, habilidad decisoria, habilidad interpersonal y habilidad técnico-administrativo en coordinación con todas las áreas, como gerencia general, tesorería, contabilidad, abastecimiento, recursos

humanos, etc. Asimismo, los funcionarios jefes de las distintas áreas operativas no aplican una adecuada comunicación, pues no proveen óptimamente de herramientas de gestión actualizados ni medios necesarios en su debida oportunidad a los trabajadores administrativos de las direcciones regionales, por lo que ellos no pueden desarrollar un buen trabajo en equipo. Cambio o rotación de personal, que no permite la continuidad en el desarrollo del manejo, aprendizaje y fortalecimiento del sistema.

Además también, los directivos de las instituciones en menciona asumen riesgos y responsabilidades medianamente, cuando la institución tiene una contingencia en la que no se puede resolver el problema. Todo ello trae como secuela que no haya una adecuada cultura organizacional.

Asimismo, los directivos de la institución trabajan regularmente en orientación hacia las personas, no se promueven el trabajo en equipo, por lo que no desarrollan su labor en forma eficiente. Al respecto es necesario aclarar que los trabajadores de la organización se sienten preocupados permanentemente porque no tienen estabilidad laboral. De continuar con los problemas mencionados; las referidas Direcciones Regionales del Gobierno Regional, no podrá mejorar la calidad del servicio público, por lo que corren el riesgo de generar una negativa imagen institucional.

Es por ello que considerado que tiene la gran importancia de realizar un análisis sobre la gestión directiva y cultura organizacional, con la finalidad de establecer la relación que existe entre estas dos variables de estudio, y con desarrollo del trabajo de investigación, se podrá plantear alternativas y establecer estrategias que lleven un buen cumplimiento de las políticas públicas de calidad en una institución.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación se formulan las siguientes interrogantes de investigación:

1.2.1. Problema general:

¿En qué medida la gestión directiva se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018?

1.2.2. Problemas específicos:

- a) ¿De qué manera la habilidad estratégica, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018?
- b) ¿De qué manera la habilidad decisoria, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018?
- c) ¿De qué manera la habilidad interpersonal, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018?
- d) ¿De qué manera la habilidad técnica – administrativa, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018?

1.3. Justificación e importancia

El desarrollo de la presente investigación se justifica bajo los siguientes criterios: Conveniencia ya que permitirá analizar la relación que existe entre la gestión directiva y el cultura organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna, mediante el empleo del método científico se va describir como se viene desarrollando la gestión directiva.

El valor teórico de la investigación se sustenta en la indagación, recopilación, sistematización y organización de la información correspondiente a

las variables de estudio, la misma que tiene fundamento humanístico, científico y técnico a la investigación, con lo cual se llena un vacío en conocimiento en los sujetos involucrados en la investigación.

Su utilidad metodológica se fundamenta en que la investigación contribuirá en la operacionalización de las variables; gestión directiva y cultura organizacional; el diseño propuesto permitirá la descripción de la variable de estudio, y por consiguiente la investigación se constituirá como antecedente para futuros trabajos de investigación.

Con respecto a la implicancia social, los beneficiados serán las unidades de análisis muestral en este caso los trabajadores administrativo y usuarios de las Direcciones Regionales del Gobierno Regional de Tacna; ya que la descripción de la gestión directiva va permitir evidenciar las fortalezas y debilidades de la mencionada gestión.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance es el ámbito de la gestión directiva y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, en el periodo 2017 - 2018

Una de las limitaciones encontradas está relacionadas a la poca disposición de tiempo de sus horarios laborales de los funcionarios y trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Tacna, fue una leve dificultad en nuestro estudio realizado.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general:

Determinar si la gestión directiva, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

1.5.2. Objetivo específicos:

- a) Determinar si la habilidad estratégica, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.
- b) Establecer si la habilidad decisoria, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.
- c) Determinar si la habilidad interpersonal, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.
- d) Analizar si la habilidad técnica – administrativa, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general:

La Gestión directiva se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

1.6.2. Hipótesis específicos:

- a) La habilidad estratégica, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

- b) La habilidad decisoria, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

- c) La habilidad interpersonal, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

- d) La habilidad técnica – administrativa, se relaciona en la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Se ha encontrado trabajos de investigación y/o tesis relacionadas al presente problema planteado y que se relacionan directamente con las variables de estudio.

A nivel internacionales

Según **Ferro & García (2011)**. Desarrollaron el trabajo de investigación denominado, “La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso”. Javeriana- Bogotá. La población fue todas las personas la institución educativa colegio campestre “El Himalaya” de Fusagasugá, muestra: 13 personas que tienen o han tenido relación directa con la institución educativa colegio campestre “El Himalaya” de Fusagasugá. Tipo de investigación cualitativa. Diseño de investigación correlacional. Instrumento 4 entrevistas semiestructuradas (una para los estudiantes, para los ex alumnos de la institución, para los profesores y otra para los padres de familia). Entre sus principales conclusiones señaló que la gestión directiva fue influenciada de manera positiva, mostrando el perfil del directivo, como líder, una persona respetuosa, receptiva y dispuesta al cambio en beneficio de la institución y la metodología del modelo de excelencia. Este perfil de directivo ya se venía cumpliendo en la institución antes de optar por el modelo, es decir, para la comunidad educativa no obtuvo gran relevancia la implantación y mucho menos para los directivos, su efecto real vendría a ser la confirmación de su capacidad para dirigir. Dentro de los tipos de administración no se llegó a ningún hallazgo debido posiblemente a la falta de información sobre la gestión de recursos y sus manejos, por desconocimiento del modelo administrativo de

ese momento o por la poca participación de la comunidad en la toma de decisiones de corte gerencial. A pesar de tomar decisiones en beneficio de la comunidad solo se pensaba en alcanzar niveles de calidad estandarizados por las políticas de calidad educativas, ahora sumado a esos niveles calidad se complementó con la búsqueda de la excelencia entendida como una mejora constante y retroalimentación de la evaluación institucional que influencia directamente en los ajustes al plan de mejora y acciones a ejecutar anualmente. Intrínsecamente la cultura organizacional fue afectada, sus docentes carecían de liderazgo, la dirección era centralizada y los alumnos eran buenos estudiantes, después del modelo se encontraron profesores más comprometidos; rector y docentes líderes, descentralización y excelentes estudiantes.

Por su parte **Bastardo F. (2010)**. Desarrolló su trabajo de investigación denominado “Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA caribe, C.A”. Puerto Ordaz-Venezuela. Población Estuvo conformada por la empresa IMPSA caribe, C.A. Muestra para este estudio lo constituyen todos los proyectos en desarrollo por la Empresa IMPSA CARIBE, C.A., los cuales son: La Rehabilitación de Casa de Máquinas de la Central Hidroeléctrica Antonio José de Sucre, la Construcción de un Laboratorio de Ensayos Electromagnéticos (LEEM) y otro de Máquinas Hidráulicas (LMH) en MACAGUA; y por último el proyecto de suministro e instalación de las Unidades de Generación de Energía Eléctrica de la Central Hidroeléctrica Manuel Carlos Piar ubicada en Tocomá. Tipo de investigación no experimental. Diseño de investigación aplicada. Instrumento: la observación directa y la entrevista no estructurada. Entre sus principales conclusiones son: El desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de Aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de los proyectos en desarrollo de la Empresa IMPSA CARIBE, C.A. El Modelo de Gestión desarrollado, permite mejorar sistema de Medición, Control, Evaluación y Seguimiento de cada Proyecto, así como poder determinar oportunamente, posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo. La implantación o

implementación del Modelo de Gestión desarrollado podrá contribuir a mejorar la eficiencia del área de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

Lanas, C. (2014). Desarrolló el trabajo de investigación denominado “La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito”. El objetivo del estudio fue, determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral a través del cuestionario de W.E.N.S y el de Escala General de Satisfacción Laboral. El tipo de investigación fue de nivel correlacional, de diseño no experimental. La población estuvo conformado por el personal del área de recursos humanos, siendo un total de 33 funcionarios Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito. Se utilizó un cuestionario para evaluar cultural y un cuestionario para satisfacción laboral. El autor arribo a las siguientes conclusiones:

Se ha determinado que la cultura organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios del área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores, por lo que mientras mejor se encuentre La Cultura, mayor será la Satisfacción y Productividad del personal. Hay datos significativos que se encuentran en un nivel Bajo en el factor de Comunicación lo que indica que si este aspecto es bajo también va a repercutir en los demás niveles. Tanto en los aspectos de satisfacción extrínseca (condiciones laborales) e intrínseca (reconocimiento: que es un factor motivante y llegar a la autorrealización) se encuentran en un nivel de Satisfacción. Al respecto también se ha determinado que la Satisfacción Laboral General del área de Administración de Recursos Humanos se encuentra en nivel satisfecho el cual ayuda que su personal se encuentre conforme con su ambiente laboral el cual le permite desarrollar sus funciones con responsabilidad y tener una buena interrelación con sus compañeros de trabajo. A través de la aplicación del FODA, se logró identificar puntos débiles y fuertes de la cultural, la cual permitió que los

funcionarios puedan realizar una planificación estratégica que les permita fortalecer y mantener una Cultura fuerte y motivada.

A nivel nacional

Según **Revilla D. (2016)** Desarrolló su trabajo de investigación denominado “Gestión directiva y gestión académica en el I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui de Moquegua – 2015”. El presente informe tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre gestión directiva y gestión académica, en el Instituto de Educación Superior tecnológico “José Carlos Mariátegui”, durante el año 2015. La contrastación siguió una metodología acorde con los objetivos, relacionando las variables y sus dimensiones, bajo un diseño de investigación correlacional. La muestra de estudio, fue determinada de manera no probabilística, aplicando un muestreo censal equivalente a 83 trabajadores, de los cuales 59 (71 %) son nombrados y 24 (29 %) contratados. Se aplicó como instrumento matriz de evaluación para gestión directiva y gestión académica, validadas en contenido y en constructo, así mismo con un nivel de confiabilidad aceptable ($\text{Alfa}=0,936$) para gestión directiva y un ($\text{Alfa}=0,926$), para gestión académica. El autor arribó a las siguientes conclusiones: Que existe una buena correlación positiva entre el desempeño de la gestión directiva y el desempeño de la gestión académica, con un nivel de significancia del 1% y un coeficiente de correlación $r=0.663$, entendiendo que la gestión directiva se enfoca medianamente hacia mejorar la calidad educativa de sus estudiantes y a conseguir la formación de un perfil profesional acorde a las demandas del entorno laboral. Entre las sub variables, las relaciones más incidentes se visualizan entre el desempeño de la gestión directiva y el desempeño de las prácticas pedagógicas, incluyendo la consejería, en la gestión académica con un nivel de significancia del 1% y un $r=0,792$; así mismo se encontró entre el desempeño de la gestión directiva y el seguimiento académico, incluyendo titulación, en la gestión académica con un nivel de significancia del 1 % y un $r=0,703$; estas dos últimas vinculaciones entre estas variables nos permiten inferenciar que la gestión directiva del Instituto lleva mejor direccionamiento sobre las prácticas pedagógicas y el seguimiento académico,

faltando incidir sobre otros componentes como son: manejo del diseño curricular, labor de investigación, direccionamiento estratégico, incluyendo alianzas y acuerdos interinstitucionales, seguimiento y evaluación en la gestión directiva, mecanismos de comunicación y gobierno educativo.

Ancana M., & Quispe R., (2013). Desarrollaron el trabajo de investigación denominado “Plan de Cultura Organizacional para Mejorar la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Incmena S.A.C. en el Distrito de Villa El Salvador – 2012”. El objetivo de la investigación fue conocer la relación directa que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. El estudio de la investigación es de tipo descriptivo - explicativo, y el diseño de investigación es experimental. El muestreo usado es el no probabilístico intencional (donde la muestra es decidida por el investigador) y el tamaños de la muestra fue compuesta por 40 empleados de la empresa INCMENA S.A.C. El instrumento empleado ha sido la encuesta de tipo Likert, el método utilizado para el procesamiento de los datos fue el SPSS 22.v los autores del estudio arribaron a las siguientes conclusiones: Se logró comprobar que los efectos positivos generan la aplicación de un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados. Se determinó que la existencia de una relación directa entre nuestras variables dependiente e independiente; es decir la creación o modificación de una cultura empresarial se ve reflejado en el comportamiento de los empleados. Y a través de la realización de un análisis se logró identificar que los diversos efectos generados mediante la aplicación de una cultura organizacional, entre los cuales están: la identificación con la empresa, compromiso con el trabajo, crecimiento del empleado, cambio en el estado de ánimo, etc. Asimismo mediante la aplicación de los talleres de intervención, se pudo comprobar que los efectos generados por un cambio en la cultura empresarial, a través del comportamiento y participación de los empleados en dichos talleres.

Trefogli (2013). Desarrolló su tesis de investigación denominado “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público: Estudio de Caso Sobre el

Desarrollo de Evaluaciones de Conocimientos en el Servicio Civil Peruano (2008-2012)”. Lima-Perú. La población fueron los trabajadores del sector público en los sistemas administrativos del Estado: el sistema de inversión pública (SNIP), en el año 2009, y el sistema de abastecimiento, en el año 2010. Se trabajó con una muestra de: trabajadores del sistema de inversión pública y del sistema de abastecimiento haciendo un total de 89 trabajadores. Tipo de investigación fue de no experimental. Y el diseño de investigación fue: descriptiva. Instrumento utilizado fueron las entrevistas semi-estructuradas. El autor arribó a las principales conclusiones: El presente estudio se ha concentrado en una intervención pública que ha sido reconocida, en los escasos espacios de reconocimientos para las prácticas de gestión pública peruana, como buena práctica de gestión. Es decir, una intervención de rendimiento positivo para la administración pública peruana, perteneciente a una de las principales reformas del Estado peruano, que es la implementación de la política de gestión de recursos humanos, o creación de un servicio civil profesional. Se determinó que el valor público creado fue parcial, visto desde distintas perspectivas. Considerando la efectividad de la intervención, encontramos que esta no fue exitosa, pues no logró productos sustantivos, y, por ende, tampoco resultados, visto el proceso detallado en el gráfico 16 del documento. Sin embargo, considerando una perspectiva mayor, encontramos que la intervención sí logró crear valor público, en el sentido de que logró poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión y su aplicación en dos experiencias (SNIP y sistema nacional de abastecimiento), y realizar una evaluación sobre dichas experiencias. El conocimiento acumulado por la organización pública, SERVIR, es una contribución valiosa para la resolución del problema público de las capacidades de los trabajadores de la administración pública a futuro; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo.

Caso, P. (2016). Desarrolló su trabajo de investigación denominado “La Cultura Organizacional y su Influencia en la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015”. El objetivo del presente estudio fue determinar el nivel de

influencia de la Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna. El método de investigación utilizado fue Cuantitativo, ya que es una investigación que se basa en el análisis personal y característico lo que la concibe como una investigación explicativa. La técnica utilizada fue la encuesta para conocer las opiniones, las actitudes y las conductas de los trabajadores de la empresa, así como para medir la Competitividad de la empresa. Y el instrumento de recolección que se utilizó fue el cuestionario cuya finalidad fue determinar el nivel Cultura Organizacional y Competitividad. Por tanto, el autor del estudio arribó a la siguiente conclusión: que el nivel de Cultura Organizacional en la Bodega Santa Elena es de 17,93 de 160; por lo tanto se califica como Cultura Organizacional inadecuada. En base a la escala de Valoración predeterminada se encontró que el nivel de Competitividad es de 22.38 por lo tanto se califica como Competitividad Regular Se encontró que existe una relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Competitividad de la Bodega Santa Elena (O,937731) en un 93,77%.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión directiva

2.2.1.1. Definiciones de la gestión directiva

A continuación, se ofrece algunas definiciones de los conceptos de gestión directiva según diversos autores, siendo los siguientes:

Según González (2000). La gestión directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

Al respecto considero que, el termino Gestión proviene del latín "gestio", y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un

anhelo cualquiera, etc. El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación.

Martínez (2006) sostiene que el significado de la palabra gestión, surge a partir del concepto de management o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social. Un sistema de gestión debe garantizar la aplicación de procesos eficaces en cualquier entidad y debe incluir funciones básicas gerenciales, como la aplicación de conceptos, dirección, organización, ejecución de actividades, control, resultados, evaluación y mejoramiento en los puntos débiles según los requerimientos de la comunidad.

Según Chiavenato (2007, p.45) "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente". Es decir, la gestión, es un proceso que toda empresa, institución del sector público o privado debe fortalecer para el logro de los objetivos institucionales, construyendo las redes de relaciones sociales, reclutando a los aliados estratégicos para garantizar el éxito en la organización, sabiendo interactuar y articular con el entorno que se tiene alrededor.

Por tanto, para establecer y desarrollar una adecuada gestión directiva comienza desde el líder que organice de una manera que delegue responsabilidades, a personas que asuman el perfil requerido en una política de dirección desarrollando la parte humana es decir saber gestionar el talento humano.

2.2.1.2. Principios de la gestión directiva

En cuanto a los principios de la gestión directiva. Según Chaparro (2012). Los principios de gestión directiva se construyen desde un enfoque democrático para el desarrollo de las organizaciones, cada institución es una organización

específica, por esta razón, cada una debe implementar sus propias estrategias de gestión y liderazgo, aquí se relacionan los principios que son esenciales en cualquier institución.

Autonomía. Toma de decisiones, capacidad del equipo directivo para asumir la responsabilidad en la atención de los asuntos internos de su competencia y asegurar los propósitos de la institución a partir de una visión y misión compartidas.

Corresponsabilidad. Principio relacionado con la capacidad del equipo directivo para asumir conjuntamente las decisiones y acciones que le permitan asegurar los procesos y resultados institucionales para garantizar la excelencia.

Transparencia y rendición de cuentas. Se refiere a los procesos que se establecen de acuerdo con los propios alcances de la organización para informar a los integrantes de la institución acerca de sus propósitos y alcances o logros, en función de las metas, así como del ejercicio de los recursos financieros que ingresan a la institución comprende el clima organizacional, el proceso de prestación del servicio y sus resultados, el desempeño profesional, la participación social y la administración de los recursos.

Flexibilidad en las prácticas y relaciones. Habilidad del equipo directivo para adecuar sus prácticas y relaciones a las necesidades y prioridades de la institución a fin de atender con calidad y equidad a la diversidad de su comunidad en los diversos contextos sociales y culturales, en un ambiente que favorezca el aprendizaje y el trato digno y respetuoso de todos los actores, para propiciar formas de gestión pertinentes que lo conduzcan a cumplir sus propósitos institucionales.

Para el éxito en la gestión directiva, se tiene que saber gestionar el Talento Humano y el trabajo en equipo, delegando funciones de acuerdo a la vocación de los colaboradores que integran la empresa, institución u organización.

Recordar que las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las que dependen de este capital humano para operar y alcanzar los objetivos planteados, por quien dirige la gestión directiva. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil por el efecto que tiene para alcanzar sus objetivos personales, por lo que las personas dependen de la organización para su desarrollo; por ello es sumamente importante tener un líder con enfoque horizontal para el desarrollo de la organización y el colaborador, convirtiéndose esto en una simbiosis que permita obtener beneficios recíprocos.

2.2.1.3. La gestión estratégica y la visión del liderazgo

Lana (2014, citado por Tabares y Miranda, 2015), la Administración Estratégica constituye un proceso continuo e interactivo que se implementa para mantener a la organización como un todo integrado con su ambiente, planteamiento que sugiere un trabajo directivo en el cual se privilegien las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de la comunicación institucional, como elementos necesarios para encaminar la organización escolar hacia la consolidación de acciones conjuntas que le permitan planear coordinadamente los procesos para el alcance de los objetivos, asumiendo una visión prospectiva ante las exigencias del entorno cambiante.

De manera transversal en la gestión directiva, según Tabares y Miranda (2015), el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, convirtiéndose en una característica necesaria para quienes integran los equipos de dirección, reconociendo que el directivo docente, además de cumplir con las tareas administrativas propias de su cargo, debe combinar el “Liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar a su equipo de trabajo, orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento” (Rincón, 2011. Pág. 21).

De esta manera, quién asume el reto de liderar instituciones educativas, debe saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas establecidas en el PEI y coordinar las acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos, propiciando dinámicas de diálogo, trabajo en equipo y construcción colectiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

2.2.1.4. La comunicación organizacional como estrategia para la gestión

Siguiendo a Tabares y Miranda (2015), la comunicación penetra a todas las actividades de una organización. Es un proceso que se define como la posibilidad de “Crear valor a través de la transmisión y/o recepción de un mensaje con contenido” (Gorrochotegui, 2010. Pág. 45), representando una importante herramienta de trabajo a través de la cual, los individuos entienden su papel en la entidad (Zapata, 2008), generando la afluencia de relaciones coordinadas en las diferentes áreas organizacionales para el alcance de las metas estratégicas.

De este modo, dentro de las dinámicas propias de las instituciones educativas, la comunicación posee un carácter vital, caracterizándose por ser el medio regulador de las interacciones que subyacen en los diversos procesos de gestión, asumiendo la forma como, en los escenarios comunicativos, la correlación entre los equipos y grupos de trabajo se configura en las interacciones, planteamiento evidenciado en el pensamiento de Gorrochotegui (2010) al expresar que: “La relación entre los miembros de un equipo es de interdependencia y de colaboración y requiere unidad de criterio y de actuación. Por este motivo, es frecuente que aparezcan situaciones de conflicto que es necesario manejar. Para ello, se requieren normas específicas de comunicación, de modo que los miembros del equipo tengan expectativas claras y compartidas en todo momento” (Gorrochotegui, 2010. Pág. 55).

2.2.1.5. La cultura institucional: el sistema de valores de las instituciones

Una mirada conjunta hacia los propósitos de la organización, constituye un importante reto para los equipos directivos, quienes tienen la tarea de armonizar el cambio de representaciones sociales (*Tapiero y López, 2006 citado por Tabares y Miranda, 2015*), que emergen en un sin número de individualidades que se articulan y a quienes se debe liderar para desarrollar acciones colectivas en aras de los objetivos propuestos.

Lograr la participación de los diferentes elementos que conforman la entidad y en especial, el equilibrio entre ellos, requiere la implementación de una metodología, que más allá de convertirse en un ejercicio mecánico o impositivo por parte de las directivas, se constituya en eje motivador para crear visiones conjuntas, entendiéndose esta metodología como “Una combinación de objetivos, de técnicas, de tiempos, de locales, de material escrito a estudiar, de descansos, de cambios de velocidad y ritmo en el desarrollo de cada sesión, de flexibilidad y de exigencia, de permisibilidad y capacidad de conducción” (*Álvarez, 2003. Pág. 93*).

La calidad, la eficacia y la eficiencia del trabajo en equipo, dependerá de la componente humana, es decir, de la formación y experiencia de los participantes, del interés y atractivo que ofrezcan los objetivos, de la integración en el trabajo, del sentido de responsabilidad de quienes conforman la organización (*Álvarez, 2003*) y del liderazgo del directivo, cuyo desafío está representado en propender por formas participativas que generen sentido de pertenencia y compromiso institucional para el buen avance de los procesos.

2.2.1.6. Clima organizacional para el éxito de la gestión directiva

Continuando con los planteamientos de Tabares y Miranda (2015), el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. “Se constituye en un medio facilitador/obstaculizador de los

resultados, cuanto por contribuir él mismo a los efectivos logros del centro”, y asume diversas connotaciones que pueden ser favorables o no para los miembros de la organización: favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo, desfavorable cuando despierta la frustración y no se satisfacen tales necesidades (*Chiavenato, 2005*).

Dentro del clima organizacional, se pueden destacar dos subprocesos que lo integran: el tratamiento de los conflictos y los entornos de aprendizaje, los cuales se exponen a continuación:

La resolución de conflictos: en el trabajo con grupos humanos, la complejidad de las relaciones, las características individuales en interacción con las de los demás sujetos, puede convertirse en un entramado de encuentro de saberes y/o de diferencias, acorde con lo expuesto por *Gorrochotegui (2010)*, para quien, la interacción entre las personas lleva implícita la posibilidad de conflicto, el cual permanece latente o puede aparecer explícitamente.

La negociación: Para *Chiavenato (2005)*, la negociación es un proceso mediante el cual, dos o más partes intercambian valores. Para este autor, los enfoques de la negociación pueden ser tradicionales (negociación, distributiva por medio de canjes de distribución, o de canjes de posiciones) o modernas (negociación integradora, basada en las habilidades para negociar) e incluye procesos tales como la preparación y el plan de acción, definición de las reglas básicas para negociar, las aclaraciones y justificaciones, los canjes y las fechas de aplicación o cumplimiento de los compromisos pactados.

Los entornos de aprendizaje: Para una organización educativa, es fundamental pensar en los entornos de aprendizaje como parte de su cultura y su clima organizacional, toda vez que la naturaleza de sus acciones giran en torno al fomento de las capacidades de los diversos miembros de la Comunidad Educativa (en especial la población escolar) para adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abiertos al cambio (*Gorrochotegui, 2010*).

2.2.1.7. Dimensiones de la gestión directiva

Entre las destrezas en la gestión directiva implica desplegar las siguientes habilidades. (Álvarez, 2007)

La habilidad estratégica, significa relacionar la organización con el entorno en un horizonte temporal desconocido, tiene en cuenta cómo evolucionará el medio de la empresa y como relacionarlo con los recursos que ésta posee o poseerá. La habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo.

La habilidad decisoria, está vinculada a la interpretación de los datos del entorno de la organización en función de los resultados esperados.

La habilidad existencial, es la capacidad para enfrentar los problemas de las organizaciones sin consecuencias físicas o psíquicas para el directivo y sin consecuencias adversas para los resultados, desplegando la personalidad, la experiencia y las capacidades acumuladas en el tiempo.

La habilidad interpersonal y humanista, se refiere a la sensibilidad del directivo para hacer funcionar a las personas individualmente y como grupo a la vez, con el fin de lograr la cooperación necesaria para que funcione la organización a través de la comprensión y la motivación.

La habilidad técnica, significa tener y comprender un tipo específico de actividad en lo que concierne a métodos, procesos, procedimientos y técnicas relacionado con el funcionamiento de la empresa.

La habilidad técnico-administrativa, comprende la capacidad de usar las técnicas administrativas por sí o por los subordinados relacionados con la expresión simbólica de los hechos y de las cosas.

2.2.1.8. Los roles del nuevo alto directivo público de hoy

A continuación se describen los roles del directivo público de hoy:

a) **El directivo público como gestor de la organización**

El directivo como gestor de la organización es responsable de ejercer el control, para lo cual debe desarrollar una serie de pautas y conductas orientadas a lograr el desempeño deseado de las personas y de las unidades estructurales de la agrupación. Para esto se apoya en sistemas de información, en estructuras o en directrices ad hoc, a saber: (Rogers, R. y Guzmán, N. 2015, p.54)

- **Primero**, los directivos ejercen control mediante las estructuras de sus unidades, al asignar las tareas y establecer formal o informalmente responsabilidades entre los subalternos. Se definen niveles jerárquicos y se establecen las relaciones de reportabilidad.

- **En segundo lugar**, para controlar adecuadamente el cumplimiento de las tareas, sobre todo en instituciones o en unidades de gran tamaño, es necesario procesar y sistematizar la información de desempeño (planes de trabajo, programación de tareas, cronogramas, indicadores y reportes del sistema de control de gestión). Los sistemas de calificación del personal, si es que efectivamente logran discriminar entre desempeños buenos, regulares y malos, también forman parte de las herramientas disponibles para controlar el desempeño.

Por último, el directivo público ejerce directamente el control sobre las personas o unidades que tiene a su cargo, a través de conversaciones, reuniones, indicaciones y sugerencias de diverso tipo, y en ocasiones, debe estar preparado si la situación lo amerita, para amonestar y prohibir a través de instrucciones concretas. Estas expresiones de la función directiva que se denominan genéricamente como “mando” en la escuela clásica son el sistema de control más directo y más cercano a las personas. Por otra parte, al directivo en ejercicio de la función pública, le compete el rol de asignar los recursos. En

efecto, una de las tareas del directivo en la organización tiene que ver con el conjunto de comportamientos orientados a distribuir entre diversas alternativas los recursos disponibles (financieros, materiales, personal, tiempo, etc.).

b) El directivo como gestor del entorno y de la política

Al directivo le corresponde no sólo gestionar hacia adentro (gestor de la organización), sino también promover un entorno que autorice y favorezca la gestión de las políticas públicas definidas. Si el directivo no logra crear el respaldo y las coaliciones que reduzcan las resistencias a la implementación de las políticas, es difícil que éstas puedan materializarse y lograr el impacto deseado en la comunidad, aún si ellas están bien diseñadas y cuentan con los recursos y las capacidades institucionales para ser gestionadas (*Losada, 1999*).

A continuación se describe los roles que el directivo público debe cumplir como gestor del entorno.

- **Resolver los conflictos:** Este rol se define como el conjunto de comportamientos orientados a enfrentar crisis o conflictos normalmente imprevistos en procura de su solución. Este rol surge ante situaciones no previstas y cambios que están más allá del control del directivo.
- **Anticipar los conflictos:** La resolución de conflictos es un rol puramente reactivo. En consecuencia, reconociendo que siempre van a existir conflictos imposibles de anticipar, es de suma importancia que los directivos tengan la capacidad de aprender acerca de las anomalías que están detrás de los conflictos y mejorar continuamente para que no se vuelvan a repetir.
- **Diagnosticar las relaciones presentes en la institución y en su entorno, y usarlas a favor de los objetivos:** Se trata de un conjunto de comportamientos orientados a crear, mantener y usar una red de contactos formales e informales a través de los cuales se pueda conseguir información y respaldo para el logro de los objetivos institucionales. Este rol abarca el conjunto de relaciones que el directivo mantiene con personas

y grupos de interés ajenos a la institución, para lo cual tiene gran importancia su capacidad de ampliar y mantener las relaciones externas e internas a la institución.

c) El directivo como comunicador

Por su posición en el vértice superior de las unidades, los altos directivos son los centros neurálgicos del sistema de comunicaciones de la organización. Por su posición los directivos reciben mucha información y tienen la responsabilidad de difundirla a sus subalternos, pero deben ser capaces de procesar y discriminar, para difundir sólo aquella información que sea realmente necesaria para el buen funcionamiento de la unidad o la institución. (*Rogers, R. y Guzmán, N. 2015, p.56*)

Cada vez que el directivo transmite a sus subalternos el contenido de una reunión sostenida con sus superiores o con personas externas está actuando como difusor. Lo mismo ocurre cuando se reúne con sus subordinados o cuando les hace llegar datos, referencias u otra información.

Habitualmente el directivo también cumple el rol de portavoz y vocero de su organización o de su unidad. Este rol comprende un conjunto de comportamientos orientados a transmitir información fuera de la organización o unidad a cargo del directivo, hacia los superiores jerárquicos, hacia otras unidades de la institución, hacia organismos relacionados, proveedores, usuarios, opinión pública, entre otros.

El directivo público además de ejercer el rol de difusor, también actúa como monitor, al desarrollar un conjunto de comportamientos orientados a buscar o recibir información relevante para el funcionamiento de la unidad respectiva o la organización.

d) El directivo como líder y negociador

El rol de liderazgo del directivo corresponde al conjunto de comportamientos relacionados con transmitir orientaciones, valores y motivaciones a los subordinados. A través de estas conductas se busca generar cohesión y espíritu de equipo, obviamente con la finalidad de aportar a la eficiencia y eficacia institucional. (Losada, 1999).

Este rol es uno de los más importantes de la función directiva y es transversal a todas las actividades desarrolladas. El liderazgo puede contar con un respaldo formal, que es aquel que se realiza dentro de la unidad o institución de la cual depende el directivo.

Como negociador, el directivo ejerce su rol en un proceso de interacción comunicativa, mediante el cual dos o más partes con intereses diversos sobre un tema, acercan posiciones por medio de concesiones mutuas hasta alcanzar un acuerdo beneficioso para ambos. Las negociaciones exigen a los directivos habilidades de comunicación (escuchar activamente, explicar, preguntar y reconocer la postura del otro), de asertividad (defender una postura respetando las de los otros), de empatía y de credibilidad, entre otras.

e) El directivo como innovador

Los directivos públicos suelen tener entre sus responsabilidades un conjunto de iniciativas de mejora, esto es, una especie de lista de tareas pendientes que varían en su composición, amplitud y prioridad (casi siempre de manera no formalizada) y, que cuando se dan las circunstancias, se convierten en proyectos reales. (Rogers, R. y Guzmán, N. 2015, p.59) Esto implica que el directivo debe tener la capacidad de identificar las oportunidades de mejora que se presentan en su organización y en el entorno que la rodea y de evaluar si existen las condiciones para llevarlas adelante. El rol del directivo no es desarrollar la innovación sino liderarla. En instituciones compuestas principalmente por profesionales, como es común en el sector público (médicos,

profesores universitarios, economistas, entre otros), este rol debe ser asumido primordialmente por ellos.

El rol innovador del directivo público se manifiesta básicamente en crear las condiciones institucionales incentivando, promoviendo y guiando el proceso de mejora. Esto último implica marcar la finalidad de la mejora (lo que se quiere lograr) y administrar y contener las fuerzas contrarias, tales como las resistencias al cambio, el temor o ansiedad, la aversión al riesgo y la inercia.

2.2.2. Cultura organizacional

2.2.2.1. Definiciones de la cultura organizacional

Según *Schein (1988, p.12)* afirman que, la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa. Una contribución novedoso surge del *Allaire y Firsirotu (1992)*, quienes consideran que la organización se constituye por tres elementos interrelacionados: (1) un sistema socioestructural, que sostiene un sistema cultural; (2) dicho sistema cultural, que sirve de justificación al anterior, y (3) los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente.

Chiavenato (2007), define a la cultura organizacional como un:

Sistema de creencias, actitudes, valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad, que guía, orienta la conducta de sus miembros de la organización. (p. 48)

Al respecto, se concluye que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza, porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar ante los semejantes.

Por su parte, Denison (1991) indica que la cultura organizacional es el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. La cultura está asociada con el rendimiento y la efectividad organizacional. En la década de los noventa muchas investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad.

Desde el punto de vista organizacional, se conceptualiza que la cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto. Además admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante. Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia.

2.2.2.2. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.

La cultura es un concepción analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos y sociólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Algunas piensan que la cultura forma parte integrante del sistema sociocultural. Otros la perciben como un sistema de ideas, mental y subconsciente (*Allaire y Firsirotu, 1992*). Estos estudios permitieron destacar los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento de los seres humanos, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones.

Así mismo, se puede afirmar que la dirección de una organización, puede formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa. Una estrategia de socialización, adoctrinamiento o “culturización” de los integrantes, debe verse como parte de “la praxiología, que abarca todos los métodos para relacionar medios con fines” y realizar valores. (*Frischknecht, 1983, p. 289-306*)

Dado que la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos de una organización.

2.2.2.3. Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional

Flamholtz y Randle (2011), afirman que una cultura sólida es aquella que los trabajadores entienden y pueden articular claramente, en cambio, una cultura débil es una en la que los empleados tienen dificultades para definir, comprender o explicar.

La cultura fuerte existe cuando el personal responde al estímulo debido a su alineación con los valores de la organización. En tales entornos, las culturas fuertes contribuyen a las empresas a operar como máquinas bien engrasadas,

realizando una excelente ejecución con solo pequeños ajustes en los procedimientos existentes, según sea necesario.

Por el contrario, si existe una cultura débil donde hay poco alineamiento con los valores organizacionales, el control debe ejercerse a través de procedimientos extensos y burocracia.

Las organizaciones que fomentan culturas fuertes tienen valores claros que dan a los empleados una razón para abrazar la cultura. Una cultura "fuerte" puede ser especialmente beneficiosa para las empresas que operan en el sector de servicios, ya que los miembros de estas organizaciones son responsables de prestar el servicio y de las evaluaciones que los constituyentes importantes hacen sobre las empresas. Las organizaciones pueden obtener los siguientes beneficios del desarrollo de culturas fuertes y productivas:

- Mejor alineación de la empresa para lograr su visión, misión y objetivos
- Alta motivación y lealtad de los empleados
- Mayor cohesión del equipo entre los diversos departamentos y divisiones de la empresa
- Promover la coherencia y fomentar la coordinación y el control dentro de la empresa
- Dar forma al comportamiento de los empleados en el trabajo, permitiendo que la organización sea más eficiente.

Donde la cultura es fuerte, las personas hacen cosas porque creen que es lo correcto y existe el riesgo de otro fenómeno, el pensamiento grupal. El pensamiento grupal fue descrito por Irving Janis como una manera rápida y fácil de referirse a un modo de pensar que las personas se involucran cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por la unanimidad anulan su motivación para evaluar de manera realista las alternativas de acción.

Este es un estado en el que incluso si tienen ideas diferentes, no desafían el pensamiento organizacional y, por lo tanto, hay una capacidad reducida para

pensamientos innovadores. Esto podría ocurrir, por ejemplo, cuando hay una gran dependencia de una figura central carismática en la organización, o cuando existe una creencia evangélica en los valores de la organización, o también en grupos donde el clima amistoso está en la base de su identidad (evitación de conflicto). De hecho, el pensamiento grupal es muy común y ocurre todo el tiempo, en casi todos los grupos. Los miembros que son desafiantes a menudo son rechazados o vistos como una influencia negativa por parte del resto del grupo porque generan conflictos.

2.2.2.4. Modelos de la cultura organizacional

A) Modelo planteado por Davis (1993)

Salinas (2015) sostiene que este modelo concibe a la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que no es habitual que esta realidad penetre en sus pensamientos conscientes y considera las siguientes dimensiones:

Innovación y aceptación de riesgo: Esta dimensión hace referencia al desarrollo de pericias, creatividad con oportunidad, como la forma de responder a nuevas situaciones.

Atención a los detalles: Esta dimensión significa calidez, dominio administrativo y toma de decisiones, ese aspecto es importante, ya que la atención a los detalles en cuanto a los procesos de planificación, organización, control y evaluación, está orientado a brindar una calidad del servicio público tanto a los usuarios internos y externos, lo cual, sólo se logrará con participación de los miembros de la organización con inteligencia emocional.

Orientación hacia los resultados: Esta dimensión se refiere al nivel de iniciativa, disposición a cambios y autoridad compartida. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015)

Orientación hacia las personas: Esta dimensión hace referencia a la toma de decisiones y designación de funciones. Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados en las personas que están dentro de la organización. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015)

Orientación hacia el equipo: Esta dimensión trata de la participación y decisiones consensuada. Asimismo, es el grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos, los directivos deben defender los derechos de los servidores y promover la participación de los servidores. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015)

Comunicación: En esta dimensión, se refiere que la comunicación en las instituciones cumple diversas funciones, actúa para controlar el comportamiento individual a través de jerarquías de autoridad a las cuales deben alinearse los trabajadores. La comunicación informal también controla el comportamiento de los trabajadores como medio de información según el grado de confianza de los miembros (Guillen, C. 2016, p.36).

Estabilidad: Esta dimensión se refiere a la adaptación, a las condiciones laborales, al trato y al cumplimiento de objetivos. Siente que puede adaptarse a las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajado. Los servidores son tratados bien independientemente de su condición laboral. El personal nombrado se cree dueño de la institución. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015)

B) Modelo planteado por Denison y sus colegas (1995):

Según los autores Denison y otros colaboradores afirman que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados.

Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Entre las dimensiones que tiene este modelo son:

Involucramiento: entendido como el empoderamiento de las personas, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

Consistencia: Aquí se considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; es decir, el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y coordinaciones integradas con la organización.

Adaptabilidad: Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes.

C) Modelo de O'Reilly, Chatman y Caldwell

Dos modelos comunes y sus herramientas de medición asociadas han sido desarrollados por O'Reilly et al. y Denison.

Según O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) desarrollaron un modelo basado en la creencia de que las culturas se pueden distinguir por valores que se refuerzan dentro de las organizaciones. Su perfil cultural organizacional (OCP) es una herramienta de auto-información que hace distinciones según ocho categorías: innovación, apoyo, estabilidad, respeto por las personas, orientación a los resultados, atención al detalle, orientación del equipo y agresividad. El modelo también es adecuado para medir cómo la cultura organizacional afecta el desempeño de la organización, ya que mide a las personas más eficientes que se adaptan a una organización y, como tales, se puede decir que tienen una buena cultura organizacional. Los valores de los empleados se miden en función de los valores de la organización para predecir las intenciones de los empleados de quedarse y la rotación. Esto se hace a

través de un instrumento como el Perfil de Cultura Organizacional (OCP) para medir el compromiso del empleado. (Takeda, 2007)

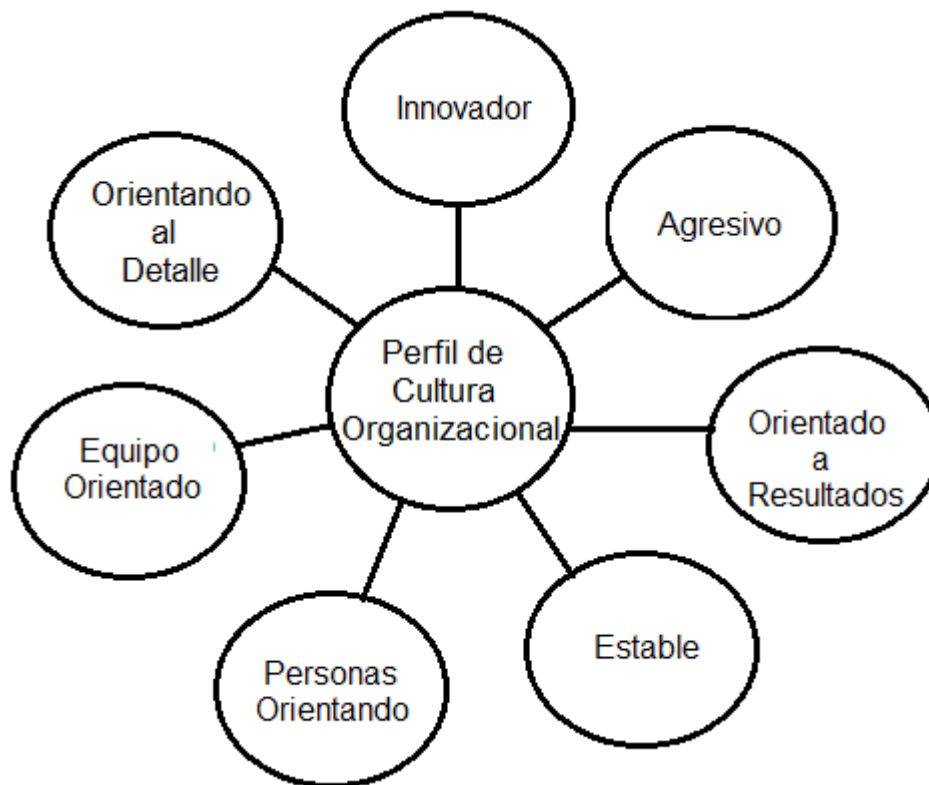


Figura 1. Dimensiones de la cultura organizacional según O'Reilly, Chatman y Caldwell.

Fuente. O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991)

D) **Modelo de Daniel Denison**

El modelo de Denison (1990) afirma que la cultura organizacional puede describirse por cuatro dimensiones generales: Misión, adaptabilidad, participación y coherencia. Cada una de estas dimensiones generales se describe con mayor detalle mediante las siguientes tres sub dimensiones:

- 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 de manera amplia como enfocada de forma externa o internamente, así como flexibles versus estables. El modelo se ha utilizado generalmente para diagnosticar problemas culturales en las organizaciones.

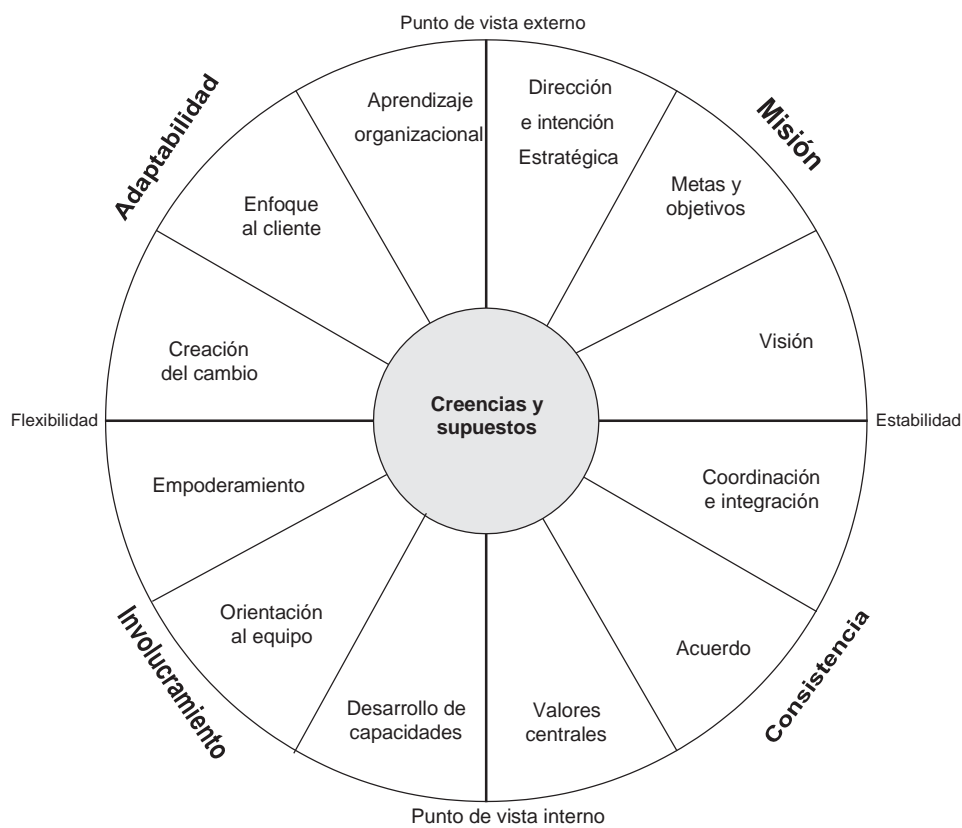


Figura 2. Modelo de Denison

Fuente: Denison (1990)

E) Modelo de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy (1982) definieron la cultura organizacional como la manera en que se hacen las cosas en un lugar.

Deal y Kennedy crearon un modelo de cultura que se basa en 4 tipos diferentes de organizaciones. Cada uno de ellos se centra en la rapidez con la que la organización recibe sus comentarios, la forma en que se recompensa a los miembros y el nivel de riesgos asumidos:

- *Cultura dura para el trabajo, dura para jugar*: Esto tiene una respuesta / recompensa rápida y un riesgo bajo que resulta en: El estrés proviene de la cantidad de trabajo en lugar de la incertidumbre. Acción de alta velocidad que conduce a la recreación de alta velocidad. Ejemplos: restaurantes, compañías de software.
- *Cultura machista de tipo duro*: Esto tiene una respuesta / recompensa rápida y alto riesgo, lo que resulta en lo siguiente: El estrés proviene de un alto riesgo y la pérdida / ganancia potencial de la recompensa. Enfóquese en el presente en lugar del futuro a más largo plazo. Ejemplos: policía, cirujanos, deportes.
- *Cultura de proceso*: Esto tiene una retroalimentación / recompensa lenta y un riesgo bajo, lo que da como resultado lo siguiente: Bajo estrés, trabajo pesado, comodidad y seguridad. El estrés que proviene de la política interna y la estupidez del sistema. Desarrollo de burocracias y otras formas de mantener el status quo. Enfócate en la seguridad del pasado y del futuro. Ejemplos: bancos, compañías de seguros.
- *Cultura de Bet-the-company*: Esto tiene una retroalimentación / recompensa lenta y alto riesgo, dando como resultado lo siguiente: El estrés viene de alto riesgo y demora antes de saber si las acciones han valido la pena. Se toma una visión larga, pero luego se hace mucho trabajo

para asegurarnos de que las cosas sucedan según lo planeado. Ejemplos: fabricantes de aviones, compañías petroleras.

Alta	Apuesta por la cultura de tu empresa	Cultura machista de tipo duro
Riesgo	Cultura de proceso	Trabaja duro, la cultura duro de juego.
Baja		

Velocidad de retroalimentación

Figura 3. Modelo de Deal y Kennedy

Fuente. Deal y Kennedy (1982)

F) Modelo de Gerry Johnson

Johnson (1988), describió una red cultural, identificando una serie de elementos que pueden usarse para describir o influenciar la cultura organizacional:

- El paradigma: de qué se trata la organización, qué hace, su misión, sus valores.
- Sistemas de control: los procesos establecidos para controlar lo que está sucediendo. Las culturas de roles tendrían vastos libros de reglas. Habría más confianza en el individualismo en una cultura de poder.
- Estructuras organizativas: líneas de informes, jerarquías y la forma en que el trabajo fluye a través del negocio.
- Estructuras de poder: ¿Quién toma las decisiones, cuán ampliamente difundido está el poder y en qué se basa el poder?

- Símbolos: estos incluyen logotipos y diseños organizacionales, pero también se extienden a símbolos de poder como espacios de estacionamiento y baños ejecutivos.
- Rituales y rutinas: las reuniones de gestión, los informes de la junta, etc. pueden volverse más habituales de lo necesario.
- Historias y mitos: construir sobre personas y eventos, y transmitir un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

Estos elementos pueden superponerse. Las estructuras de poder pueden depender de los sistemas de control, que pueden explotar los mismos rituales que generan historias que pueden no ser ciertas.



Figura 4. Modelo de Gerry Johnson

Fuente: Johnson (1988)

G) Modelo de Charles Handy

Charles Handy (1976), popularizó a Roger Harrison (1972) vinculando la estructura organizativa con la cultura organizacional. Los cuatro tipos de cultura descritos son: (Ruiz, 2009)

- *Cultura de poder*: concentra el poder entre un grupo pequeño o una figura

central y su control se irradia desde su centro como una red. Las culturas de poder solo necesitan unas pocas reglas y poca burocracia, pero pueden tomar decisiones rápidas.

- *Cultura de roles*: las autoridades se delegan como tales dentro de una estructura altamente definida. Estas organizaciones forman burocracias jerárquicas, donde el poder se deriva de la posición personal y rara vez de un poder experto. El control se realiza mediante procedimientos (que son altamente valorados), descripciones de roles estrictas y definiciones de autoridad. Estas organizaciones tienen sistemas consistentes y son muy predecibles. Esta cultura a menudo está representada por un "edificio romano" que tiene pilares. Estos pilares representan los departamentos funcionales.
- *Cultura de tareas*: los equipos se forman para resolver problemas particulares. El poder se deriva del equipo con la experiencia para ejecutar contra una tarea. Esta cultura utiliza un enfoque de equipo pequeño, donde las personas están altamente capacitadas y especializadas en su propia área de especialización. Además, estas culturas a menudo presentan las líneas de informes múltiples vistas en una estructura de matriz.
- *Cultura de la persona*: formada donde todas las personas se creen superiores a la organización. Puede ser difícil para estas organizaciones continuar operando, ya que el concepto de una organización sugiere que un grupo de personas con ideas afines persigue objetivos organizacionales. Sin embargo, algunas asociaciones profesionales funcionan bien como culturas personales, porque cada socio aporta una experiencia y una clientela particulares a la empresa.

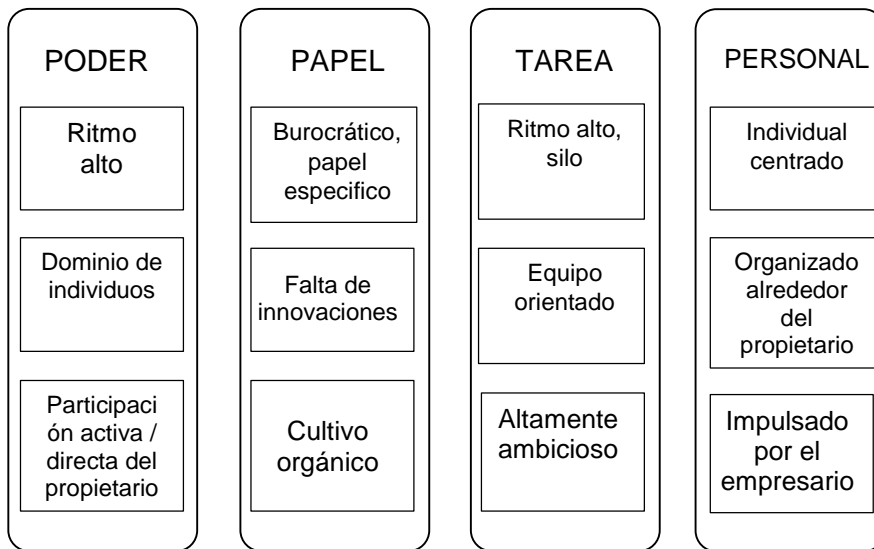


Figura 5. Modelo de Charles Handy

Fuente: Charles Handy (1976)

2.2.3. Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Tacna

2.2.3.1. Caracterización de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Tacna

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, es un organismo descentralizado del Gobierno regional del Tacna, es responsable de ejecutar, supervisar y evaluar las acciones que en materia de Trabajo y Promoción del Empleo le corresponde asumir de acuerdo a la Ley de acciones Administrativas, Presupuestales y Técnica. La relación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, es de Carácter Normativo.

Fundamentalmente mantiene relación de dependencia con la Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social del Gobierno Regional del Tacna, encargada de supervisar la ejecución de las acciones, emitidas por los organismos centrales en concordancia con la política del estado y con los planes Sectoriales y Regionales en materia de Trabajo y Promoción del Empleo. (DRTYPE, 2019)

Actualmente, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, está ubicado en Dirección: A.H.M. Villa Cristo Rey y Pueblo Libre LT 13 y 14 del CPM. Augusto B. Leguía.

2.2.3.2. Visión y misión

Visión

Nuestra visión es ser una institución pública moderna, líder en la promoción y generación de empleo productivo digno; en la administración del trabajo y de un ambiente socio-laboral justo y democrático Promover la concertación y dialogo entre los actores sociales y el Estado para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Misión

Nuestra misión es ser una Institución rectora de la Administración del Trabajo y la Promoción del Empleo, con capacidades desarrolladas para liderar la implementación de políticas y programas de generación y mejora de empleo, contribuir al emprendimiento, fomentar la previsión social, promover la formación profesional.

2.2.3.3. Objetivos institucionales

Promover el Empleo y al mejoramiento de las condiciones de trabajo y calidad de vida del trabajador; el desarrollo socio-laboral; el fomento de las relaciones laborales, la promoción y previsión social, a través de la concertación y el dialogo con los trabajadores, empleadores y organizaciones sociales que correspondan.

Promover las condiciones que eliminen el desempleo y sub empleo, proteger y mejorar el ingreso real de los trabajadores, contribuir al incremento de la productividad, promover la seguridad y salud en el trabajo; fomentar la

formación profesional y capacitación técnica; y mejorar el bienestar y seguridad social del trabajador y su familia, sin discriminación alguna.

Extender la protección y campo de acción del derecho laboral de la administración del trabajo y de la promoción y previsión social a la poblaciones y categoría socio-económica actualmente no protegidas.

Fomentar el cumplimiento de las normas laborales de los regímenes privados y públicos, asegurando la conformidad de las normas y prácticas nacionales en materia laboral, a los estándares y normas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo-OIT.

Ejecutar en el ámbito regional la política nacional de promoción del empleo, capacitación y formación profesional, promoviendo la normalización y certificación de competencias laborales.

Fomentar la formación profesional de los recursos humanos de las empresas de la región como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos, la productividad y competitividad a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.

Coordinar la oferta de formación profesional y los programas de orientación laboral y ocupacional que brindan las entidades públicas y privadas; asimismo, supervisar los sistemas de intermediación laboral en la región y su articulación con el sistema de formación profesional.

Resolver como Instancia Regional de Trabajo, en los procedimientos administrativos que tratan sobre materias de trabajo y promoción del empleo.

Presentar en forma periódica los informes ejecutivos de gestión por resultados, así como celebrar contratos, convenios y otros actos administrativos a nivel institucional conforme a delegación de funciones.

Cumplir otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia Regional de Desarrollo Social en el marco de la normatividad vigente.

2.2.3.4. Estructura orgánica

La estructura de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Recopilado en Plan Operativo Institucional - POI, 2019

2.2.3.5. Servicios que brinda la Dirección Regional de Trabajo y Promoción

MATERIA LABORAL:

- Resolución de conflictos laborales
- Negociación colectiva, plazos de huelga, registro de contratos
- Absolución de consultas de la legislación laboral

- Liquidación de beneficios sociales CTS
- Servicio de conciliación administrativa
- Patrocinio judicial gratuito.

PROMOCIÓN DEL EMPLEO:

- Formulación de políticas regionales de formación profesional, capacitación laboral y promoción del empleo
- Modalidades formativas laborales
- Registros nacionales de agencias privadas de empleo.
- Empresas promocionales para personas con discapacidad
- Empresas de intermediación laboral
- Micro y pequeña empresa.

FISCALIZACIÓN LABORAL:

- Formalizar las denuncias laborales y efectuar inspecciones en centros de trabajo.
- Brindar orientación técnica y preventiva a empleadores y trabajadores.
- Verificación de accidentes de trabajo.
- Reducción de Multas del 20% y 35%.

EMPLEO, EMPLEABILIDAD Y EMPRENDIMIENTO:

- Acercamiento empresarial
- Bolsa de trabajo - vacantes de empleo
- Asesoría para la búsqueda de empleo
- Certificado único laboral, antecedentes policiales gratuitos.
- Orientación vocacional e información ocupacional
- Orientación al migrante
- Certificación de competencias laborales
- Capacitación laboral y emprendimiento
- Información del mercado de trabajo.

2.2.3.6. Base legal de la DRTYPE

Decreto Supremo N° 034-82-PCM, que establece la obligación de los organismos de la Administración Pública de nivel central de formular Planes Operativos.

- Institucionales (POI) que orienten su gestión.
- Quinta Política de Estado del “Acuerdo Nacional” que establece la necesidad del Planeamiento al interior de sus instituciones.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 27680, Ley de reforma Constitucional del Capítulo XIV, del Título IV, sobre descentralización.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias
- Ley N° 30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014.
- Resolución Ejecutiva Regional N° 001-2014-P.R./GOB.REG.TACNA que aprueba el Presupuesto Inicial de Apertura del Gobierno Regional de Tacna.
- Resolución Ejecutiva Regional N°024-2014-P.R./GOB.REG.TACNA que modifica el Presupuesto Institucional del Pliego 460 Gobierno Regional de Tacna para el año fiscal 2014.

2.2.3.7. Diagnóstico institucional

ANÁLISIS FODA:

Análisis interno

Es aquí donde se pone de manifiesto las demandas del medio ambiente interno cubiertas con las Fortalezas y Debilidades institucionales. Las mismas que se detallan a continuación:

Fortalezas:

Son potencialidades que tiene la DRTPE, que permiten aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas, que presenta el entorno, de modo que se podrá conseguir los objetivos.

- El personal responsable y con alto espíritu de superación Interés de los trabajadores y autoridades en impulsar el desarrollo institucional.
- Trabajo en equipo en forma integrada a nivel de todas las áreas de la institución Trabajo descentralizado que permite brindar el servicio a ámbitos alejados a través de las oficinas de enlace.
- Financiamiento Externo para la ejecución de Proyectos que apoyan a la inserción de trabajo de personas con discapacidad.
- Presencia activa como institución en las acciones de materia laboral y promoción del empleo.

Debilidades:

Este es el caso contrario de las fortalezas, distinguida por poseer una habilidad disminuida. Estas situaciones débiles se deben buscar cambiar o eliminar o aprender hacerse bien, respecto a su organización interna, servicios ofrecidos, recursos y otros.

- Instrumentos de gestión desactualizados.
- Falta de ambientes adecuados, seguros y debidamente implementados para el normal desarrollo de las actividades de organización y custodia institucional.
- Cambio o rotación de personal, que no permite la continuidad en el desarrollo del manejo, aprendizaje y fortalecimiento del sistema.
- Carencia de políticas claras internas.
- Deficiente comunicación interna.

Análisis externo

Oportunidades:

- Suscripción de diversos convenios institucionales y otros.
- Utilización de tecnologías de información como el uso de internet y correo electrónico.
- Entidades cooperantes financian proyectos.
- Políticas de modernización de la administración pública mediante el uso intensivo de las herramientas de la sociedad de información.
- Potencial, comercial, industrial, agroindustrial, pesquero y turístico de la zona, lo cual genera oportunidades de empleo en la región de Tacna.
- Normatividad especial para la zona de frontera (industria, comercio, turismo y servicio) que genera fuentes de empleo.

Amenazas:

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la institución y de manera directa o indirectamente afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se debe tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer ni demeriten su función.

- Crisis Internacional que afecta la economía local y genera una precariedad laboral.
- Crecimiento de los conflictos sociales.
- Economía Informal poco incorporada a la legalidad.
- Leyes de austeridad, limitan a una acción inmediata
- Distorsión de la información institucional por parte de los medios de comunicación.
- Desinformación del sistema de legislación laboral, inspección del trabajo, empresarial y del mercado de trabajo.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Cultura:

Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Cultura organizacional:

Es entendida como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible e intangible.

Cultura estratégica:

Un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

Dirección:

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Directivo:

Es aquella persona quien toma las decisiones correctas para una estrategia conjuntamente con los otros directivos de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control.

Efectividad:

Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

Eficacia:

Implica cuando se valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir al 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de la institución.

Gestión:

Surge a partir del concepto de management o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social.

Gestión directiva:

La gestión directiva es considerada como el área que atiende al desarrollo del liderazgo claro y compartida que conduce al equipo humano de la institución a trabajar, bajo principios y valores comunes por el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la institución.

Habilidades:

La habilidad es cuando una persona ejecuta cada una de las cosas con gracia y destreza (como bailar, montar a caballo, etc.) y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

El presente estudio considera de tipo básico o pura. Este tipo de investigación se lleva a cabo para aumentar el conocimiento (*Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. 2010 p.57*). De esta manera, la idea principal detrás de la investigación básica es la de ampliar los conocimientos.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación, se considera lo siguiente:

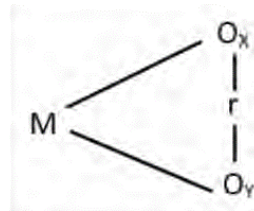
No experimental: porque no se recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad.

Según *Hernández, Fernández y Baptista, (2010)* sostiene que una investigación no experimental en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos y transversal, es decir su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Es descriptivo correlacional: porque se describe relaciones entre dos variables de un grupo, para luego establecer las relaciones entre estas. El

siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Esquema de diseño:



Donde:

M = Muestra de estudio

O x = Observación de las variable (X) Gestión Directiva

O y = Observación de las variable (Y) Cultura organizacional

r = Coeficiente de correlación entre las variables

3.2. Población y muestra

Población:

La población objetivo en estudio estuvo conformado por 54 trabajadores administrativos y directores de las áreas de estudio de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo –Tacna. (Ver tabla 1)

Tabla 1

Población de estudio

Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - DRTPE		
Nº	Descripción de la direcciones	Nº de Trabajadores
1	Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo.	3
2	Oficina Técnica Administrativa	4
3	Dirección de prevención y solución de conflictos laborales.	5
4	Sub-dirección de negociaciones colectivos y registros generales.	8
5	Sub-dirección de defensa legal gratuita y asesoría al trabajador.	7
6	Dirección de promoción y protección de los derechos fundamentales y de la seguridad y salud en el trabajo.	8
7	Dirección de inspección del trabajo.	5
8	Sub-dirección de inspección del trabajo.	9
9	Dirección de promoción del empleo y capacitación laboral.	5
Total de trabajadores		54

Fuente: Cuadro de Asignación del Personal – CAP de la DRTPE, 2018.

Elaboración: propia

Muestra:

La muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. (Vara, 2010)

El tamaño de la muestra es igual a la población por ser esta relativamente pequeña, lo que significa que la muestra está integrada por 54 trabajadores.

El muestreo es no probabilístico e intencional. (Canal, 2009) porque el investigador decide qué individuos de la población pasan a formar parte de la muestra en función de la disponibilidad de los mismos.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación se realiza la operacionalización de las variables de estudio:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
Gestión directiva	Según González (2000). Sostiene que la Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.	La variable gestión directiva, se operacionalizó, mediante la propuestas de dimensiones; <i>Habilidad estratégica, habilidad decisoria, habilidad existencial, habilidad interpersonal, habilidad técnico-administrativa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidad estratégica. ○ Habilidad decisoria. ○ Habilidad interpersonal. ○ Habilidad técnico - administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculos estratégicos con su entorno. - Identidad institucional estratégica. - Toma de decisiones. - Generación de ideas desarrolladoras. - Experiencia y capacidad. - Sensibilidad directiva. - Comportamiento empático. - Procedimiento institucional. - Capacidad de resolución. - Capacidad de persuasión. - Comunicación con el usuario. - Expresiones simbólicas.
Cultura organizacional.	Es un conjunto de elementos interactivos fundamentales y generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia (Aguierre, A. 2004, p. 159)	La cultura organizacional es comprendida como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible o intangible. Y entre ellos se caracterizan de los siguientes aspectos:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Innovación y aceptación de riesgo. ○ Atención a los detalles. ○ Orientación hacia los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y responsabilidades. - Habilidades. - Tolerancia. - Organizado. - Presión para cumplir. - Oportunidad. - Comunicación. - Dominio administrativo. - Toma de decisiones. - Procedimientos disponibles. - Iniciativa. - Seguir normas y reglamentos. - Acciones.

Continuación...

Continuación...

<i>Innovación y aceptación de riesgo, Atención a los detalles, Orientación hacia los resultados, Orientación hacia las personas, Orientación hacia el equipo y Estabilidad.</i>		- Autonomía.
	○ Orientación hacia las personas.	- Decisiones unilaterales. - Derechos. - Promueven la división. - Toma de decisiones arbitrarias.
	○ Orientación hacia el equipo.	- Derechos del servidor. - Participación. - Decisiones consensuadas.
	○ Comunicación.	- Garantía de éxito. - Decir cosas claras. - Trabajo en equipo. - Valoración de esfuerzos. - Comunicación de reuniones.
	○ Estabilidad.	- Adaptación a las condiciones. - Tratamiento de su independencia. - Creencia de ser Dueño de la institución. - Cumplimiento de objetivos.

Fuente: Tomado de González (2000) y de Aguirre (2004)

Elaboración: Propia

3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Técnicas:

Las principales técnicas que se empleará en la investigación son:

- Encuesta estructura.
- Análisis documental, libros, tesis e informes.

Instrumentos:

Los principales instrumentos que se aplicarán son:

- Cuestionarios dirigidos a los sujetos en estudio.

Tabla 2

Ficha técnica del primer instrumento de recolección de datos, variable de estudio: Gestión directiva

N°	Elementos	Descripción
1	Título	Gestión directiva de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna, Durante el año 2017 – 2018.
2	Autor	Pedro Mamani Limachi
3	Lugar de procedencia	Tacna
4	Fecha de adaptación	2018
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva
7	Duración	45 minutos
8	Finalidad	Analizar la gestión directiva en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.
9	Dirigido a	Trabajadores administrativos y funcionarios de las Áreas de la DRTPE-Tacna.
10	Validación	Contenido por juicio de expertos.
11	Confiabilidad	Alfa de Cronbach de 0,882 puntos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Ficha técnica del segundo instrumento de recolección de datos, variable de estudio: Cultura organizacional

N°	Elementos	Descripción
1	Título	Cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna, Durante el año 2017 – 2018.
2	Autor	Pedro Mamani Limachi
3	Lugar de procedencia	Tacna
4	Fecha de adaptación	2018
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva
7	Duración	45 minutos
8	Finalidad	Analizar la cultura organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.
9	Dirigido a	Trabajadores administrativos y funcionarios de las Áreas de la DRTPE-Tacna.
10	Validación	Contenido por juicio de expertos.
11	Confiabilidad	Alfa de Cronbach de 0,702 puntos

Fuente: Elaboración propia

3.5. Procesamiento y análisis de datos

En esta etapa de procesamiento, análisis y tratamiento de información e investigación, se conoce también como trabajo de campo. Estos datos o información que va a recolectarse en un tiempo determinado, son el medio a través del cual se prueban las hipótesis planteadas, y que responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originado del problema de investigación. (*Bernal, C. 2006, p. 1*)

A fin de efectuar el presente estudio se tendrá en cuenta que la investigación es no experimental, de diseño descriptivo correlacional, no se ha consignado el uso de los equipos ni instrumentos especializados; excepto se utilizará una computadora con programa instalado de Software SPSS Versión 18 para efectuar el análisis de los datos y el Microsoft Word 2013, así como también y el Microsoft Excel 2013.

Los datos serán recolectados a través de los instrumentos (cuestionarios), las cuales serán procesadas mediante el uso del informático como Excel y el software estadístico SPSS versión 24.0, y con respecto a las técnicas de análisis estadísticas se emplearán las siguientes:

- Tabulación: Se utilizará para ordenar y agrupar los datos o resultados de la encuesta para su posterior tratamiento estadístico.
- Cuadros estadísticos de frecuencia y gráficos: ellos nos permitirán comprender y se visualizará mejor los resultados de la investigación.
- Para la validación y confiabilidad del instrumento: se aplicará el método de Alfa de Cronbach (α). El cual permite medir específicamente la consistencia interna de los ítems de los instrumentos, si están correlacionados.
- Para la comprobación de la Prueba de hipótesis: se utilizará el método estadístico más adecuado: el método estadístico Coeficiente de

Correlación Rho de Spearman, y Tau b de Kendall. Dichas prueba de estadística permitirá evaluar las hipótesis planteadas, a fin de determinar la relación entre variables en estudio.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

En el aspecto filosófico del presente trabajo de investigación aplica en la situación del problema que hace mención gestión directiva y de la cultura organizacional de las entidades e instituciones.

Una mirada conjunta hacia los propósitos de la organización, constituye un importante reto para los equipos directivos, quienes tienen la tarea de armonizar el cambio de representaciones sociales, que emergen en un sin número de individualidades que se articulan y a quienes se debe liderar para desarrollar acciones colectivas en aras de los objetivos propuestos. Es así que, la gestión directiva contribuye a efectuar un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad o institución que nace de un ejercicio propio de la administración y que se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades administrativas, procurando el éxito y la calidad del quehacer institucional, administrativa y convivencial. Los equipos directivos en una organización o institución, cumplen un papel fundamental en estos procesos, son ellos los llamados a proponer estrategias de mejoramiento para el alcance de las metas en concordancia con la misión, visión y horizonte institucional a través de la apropiación de los objetivos institucionales, el diseño y ejecución de las acciones pertinentes, tales como la proyección anual, la evaluación de procesos, la planeación de acciones para el mejoramiento, el diseño de planes para el aprovechamiento de los recursos institucionales y el fortalecimiento de los valores que promueve la institución como parte fundamental para la consolidación de su cultura organizacional.

La gestión del directivo va encaminada hacia la generación de valor con una ética institucional para una organización en un mundo no lineal. No para una empresa inmersa en la complejidad, es insuficiente para que el directivo y la administración afronten los problemas en un mundo cada vez más integrado con múltiples paradojas en las relaciones individuales y colectivas.

Por tanto es importante, la gestión directiva porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan eficientemente a corto y a largo plazo. En estos equipos, su liderazgo en los procesos y procedimientos y la supervisión, son aspectos esenciales y deben darse acorde con las funciones de cada directivo en las actividades que se desarrollan diariamente en las organizaciones institucionales.

Desde el enfoque funcionalista, la cultura organizacional cumple dos funciones principales, que son la de dar identidad y regular el comportamiento (funciones), de igual manera asume el papel de variable en el sentido de que las instituciones o empresas tienen un determinado tipo de cultura, que se define por la alta dirección, pero que debe estar en concordancia con la realidad de sus mismos trabajadores y con la propia dinámica que se emprende el sistema organizacional, que se transforma conforme se dan los avances tecnológicos, sistemas de comunicación y entre otros.

Desde el enfoque epistemológico, se sintetiza que la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte así en una vía para la comprensión de la vida organizativa. Las organizaciones, como sistemas vivos, deben tener una ética que les permita seguir teniendo vida, si la bioética es la ciencia que cuida de la vida, por analogía debemos acudir a ella para preservar la vida organizacional. Es decir la cultura respecto al organización, proporciona un entorno estable y predecible, es dar un sentido y una identidad y con sistema de

comunicación a los miembros de la organización. Pero también controlar e imponer la cultura dominante a las subculturas en conflicto en ella, y si los directivos de la organización la utilizan para gestionar eficientemente la organización puede llegar a tener un papel de manipulación muchos más útil que la jerarquización burocrática de la teoría eficientista.

Para lograr una eficiente gestión directiva en una organización o institución, el directivo debe romper esquemas, ser libre para poder determinar el ideal de la organización. Popper describe el principio de libertad como la base del crecimiento con la aceptación total de lo que es cada sistema. Si forma parte del capitalismo está bien, si se es comunista también es válido, lo importante es poder avanzar dentro de cada creencia o posición, desde la libertad y desde el ideal que se tenga. Con el cual puede convertirse en un dinamizador de redes multidisciplinarias e interdisciplinarias que trabajan por lograr maximizar las utilidades, pero sin tener que sacrificar las necesidades de los diferentes actores. Debe tener un manejo adecuado del recurso humano para evitar la generación de conflictos. Esto se logra gracias al ideal que tienen el directivo para sobrellevar la incertidumbre y el futuro.

En relación a la gestión directiva y cultura organizacionales conforman, inevitablemente, la base sobre la cual se construyen las relaciones interpersonales entre pares y con la jerarquía, las cuales obedecen a reglas de comportamiento compartidas por los miembros de la organización, como uno de los principales mecanismos para el logro de metas y objetivos institucionales. Asimismo, la gestión directiva y cultura organizacionales son elementos claves para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas, ejecución de acciones, evaluación y planeamiento institucional que adquieren especial relevancia cuando se trata de lograr fines de mayor nivel, como el reconocimiento de la calidad del servicio público en la ciudadanía.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS DE FIABILIDAD: CUESTIONARIO GESTIÓN DIRECTIVA

La fiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. El coeficiente de confiabilidad se expresa con la tabla r e indica la fuerza de la asociación. El valor r varía entre -1 y +1, un valor 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes, mientras que un valor cercano a -1 y +1 indica una relación muy cercana, negativa o positiva respectivamente.

La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach (α), descrito por Lee J. Cronbach, el cual mide específicamente la consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (generalmente un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de Alfa de Cronbach, cuya ecuación es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K (COV / VAR)}{1 + (k - 1)(COV / VAR)}$$

Donde:

k = Número de Ítems

COV = Media de las covarianzas de los ítems

VAR = Media de las varianzas de los ítems

Resultados:

Confiabilidad para el cuestionario: Gestión Directiva

Escala: Gestión directiva

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,882	0,871	19

Estadísticas de los elemento			
	Media	Desviación estándar	N
Item1	3,741	1,1846	54
Item2	3,574	1,1261	54
Item3	3,556	1,0931	54
Item4	3,463	1,0040	54
Item5	3,815	0,8918	54
Item6	3,611	0,9599	54
Item7	3,574	0,9635	54
Item8	3,833	1,0047	54
Item9	3,426	0,9029	54
Item10	3,667	1,0640	54
Item11	3,741	1,0848	54
Item12	3,889	0,9648	54
Item13	3,796	1,0707	54
Item14	3,148	0,9398	54
Item15	3,556	0,8615	54
Item16	3,296	0,9241	54
Item17	3,426	0,8601	54
Item18	3,519	0,9058	54
Item19	3,463	0,9657	54

Fuente: Reporte estadístico del SPSS vr. 24

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,584	3,148	3,889	0,741	1,235	0,037	19
Varianzas de elemento	0,984	0,740	1,403	0,664	1,897	0,035	19
Correlaciones entre elementos	0,262	-0,309	,842	1,151	-2,722	0,119	19

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
68,093	113,482	10,6528	19

Fuente: Reporte estadístico del SPSS vr. 24

Interpretación

El cuestionario para medir la gestión directiva, que comprende 19 ítems es fiable, ya que el valor Alfa de Cronbach para el total de la escala es de 0,871 puntos, lo que evidencia una alta consistencia interna, y por tanto, una buena homogeneidad de la escala.

5.2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD: CULTURA ORGANIZACIONAL

La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (α), con la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{K (COV / VAR)}{1 + (k - 1)(COV / VAR)}$$

Donde:

k = Número de Ítems

COV = Media de las covarianzas de los ítems

VAR = Media de las varianzas de los ítems

Resultados:

Confiabilidad para el cuestionario, Cultura Organizacional

Escala: Cultura organizacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,681	0,702	35

Fuente: Reporte estadístico de SPSS vr. 24

Estadísticas de elemento			
	Media	Desviación estándar	N
Preg1	3,611	0,8336	54
Preg2	3,907	0,6804	54
Preg3	3,630	0,7597	54
Preg4	3,667	0,6143	54
Preg5	3,833	0,7461	54
Preg6	3,944	0,8990	54
Preg7	3,630	0,9376	54
Preg8	3,722	0,9197	54
Preg9	3,704	0,7922	54
Preg10	3,907	0,6804	54
Preg11	4,000	0,9316	54
Preg12	3,704	1,1265	54
Preg13	3,500	0,8412	54
Preg14	3,741	0,8509	54
Preg15	3,741	0,9354	54
Preg16	4,019	0,7135	54
Preg17	3,833	0,7709	54
Preg18	3,926	0,9286	54
Preg19	3,685	0,8865	54
Preg20	3,685	0,9679	54
Preg21	3,963	0,7514	54
Preg22	3,722	1,0714	54
Preg32	3,796	0,8982	54
Preg33	3,574	1,0206	54
Preg34	3,704	0,8823	54
Preg35	3,722	0,8107	54

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,732	3,500	4,019	0,519	1,148	0,020	35
Varianzas de elemento	0,797	0,377	1,269	0,892	3,363	0,046	35
Correlaciones entre elementos	0,063	-0,379	0,818	1,197	-2,161	0,053	35

Fuente: Reporte estadístico de SPSS vr. 24

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
130,611	82,506	9,0833	35

Fuente: Reporte estadístico de SPSS vr. 24

El análisis con los 35 ítems, arrojó un *Alfa de Cronbach* de 0,702; lo que se interpreta como una buena consistencia interna y una adecuada fiabilidad.

Interpretación

La escala de la fiabilidad de Cultura organizacional, con 35 ítems es fiable, ya que el valor *Alfa de Cronbach*, para el total de la escala es de 0,702 puntos, cual indica una *Alfa de Cronbach* de consistencia interna es buena y por ende, existe una buena homogeneidad de la escala de fiabilidad.

5.3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Variable 1: Gestión directiva

La relación indicador – Ítems se muestra a continuación:

Tabla 4

Indicadores – Ítem: *Gestión directiva*

Variable	Indicadores	Ítem
Gestión directiva	Habilidad estratégica.	01, 02, 03, 04
	Habilidad decisoria.	05, 06, 07, 08
	Habilidad interpersonal.	09,10, 11, 12
	Habilidad técnico – administrativa.	13,14,15,16,17,18,19

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

A continuación presentamos la escala de valoración de la variable, en el que cada ítems tiene un valor que fluctúa entre 1- 5.

Tabla 5

Escala de valoración para la variable: *Gestión directiva*

Niveles	Puntajes
Optima gestión directiva	72 - 84
Moderada gestión directiva	57 - 71
Deficiente gestión directiva	42 - 56

Fuente: Elaboración propia

Variable 2: Cultura organizacional

La relación indicador – Ítems se muestra a continuación:

Tabla 6

Indicadores – Ítem: *Cultura organizacional*

Variable	Indicadores	Ítem
Cultura organizacional	Innovación y aceptación de riesgo.	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Atención a los detalles.	07, 08, 09, 10,11,12
	Orientación hacia los resultados.	13, 14, 15, 16
	Orientación hacia las personas.	17, 18,19,20,21
	Orientación hacia el equipo.	22, 23, 24, 25
	Comunicación	26, 27, 28, 29, 30, 31
	Estabilidad.	32, 33, 34, 35

Fuente: Cuestionario de “Cultura organizacional”

A continuación presentamos la escala de valoración de la variable, en el que cada ítems tiene un valor que fluctúa entre 1- 5.

Tabla 7

Escala de valoración para la variable: Cultura organizacional

Niveles	Puntajes
Fuerte cultura organizacional	136 - 151
Moderada cultura organizacional	118 - 135
Débil cultura organizacional	100 - 117

Fuente: Elaboración propia

5.3.1. Análisis de tablas y figuras de la variable, *Gestión directiva*

Tabla 8

La gestión directiva en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	14,8	14,8
	Moderada	26	48,1	63,0
	Óptima	20	37,0	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 8, se observa resultados, donde el 14,8 % de los servidores públicos encuestados en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del GRT, refieren que la gestión directiva es deficiente; y el 48,1 % de los servidores públicos, manifiestan que la gestión directiva es moderada; sin embargo el 37,0 % de los servidores y funcionarios de la institución señalan que la gestión directiva, es efectuada de manera óptima.

Por tanto, se determina que en su mayoría de los servidores y funcionarios públicos encuestados en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del GRT, muestran que existe una moderada o regular gestión directiva, dado que esto representa el 48,1 %. Debido a que no se realiza en gran medida una atención adecuada en el desarrollo del liderazgo y trabajo equipo por parte de los altos directivos de la Institución.

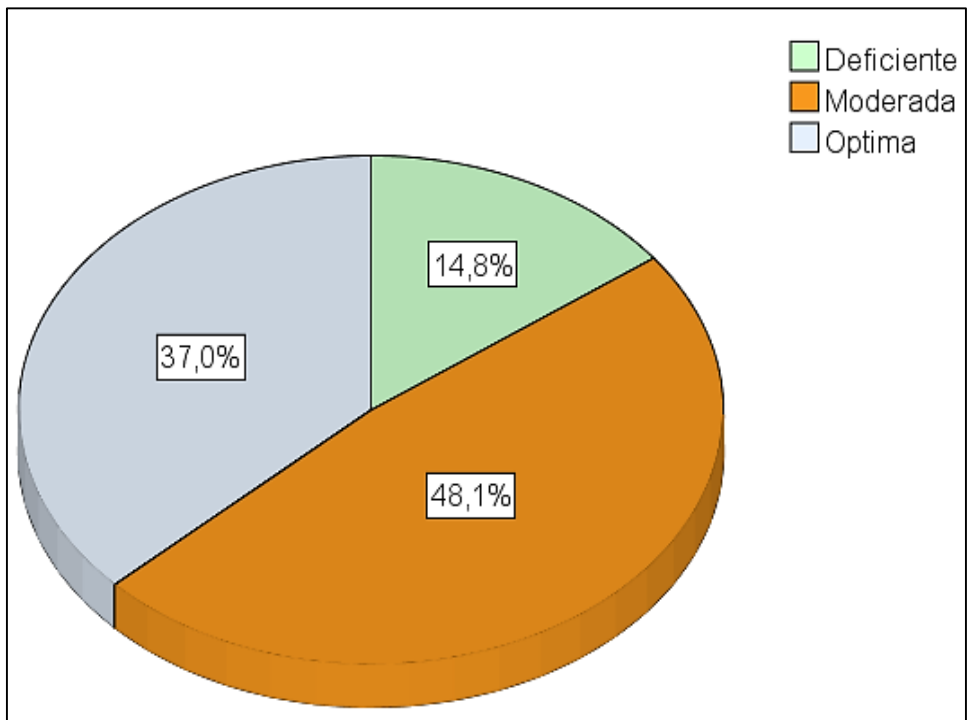


Figura 6. La gestión directiva en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 8

Dimensión: Habilidad estratégica

Tabla 9

Distribución de frecuencia, según la habilidad estratégica de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente habilidad estratégica.	9	16,7	16,7
	Moderada habilidad estratégica.	30	55,6	72,2
	Optima habilidad estratégica.	15	27,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 9, se observa resultados, donde el 16,7 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que la habilidad estratégica es deficiente; seguido de un 55,6 % de ellos en su mayoría señalan que la habilidad estratégica de los directivos de la institución es moderada; sin embargo el 27,8 % refieren que la habilidad estratégica es óptima en la institución.

Por tanto, se concluye que en su mayoría de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, evidencian que la habilidad estratégica de los directivos de la institución, es efectuada de manera moderada. Dado que esto representa el 55,6 %. Debido a que la mayoría de los directivos y subdirectores de las diferentes unidades de gestión, presentan de una habilidad estratégica moderada, y que sus capacidades de gestión y la toma decisiones son efectuadas con algunas deficiencias en la institución.

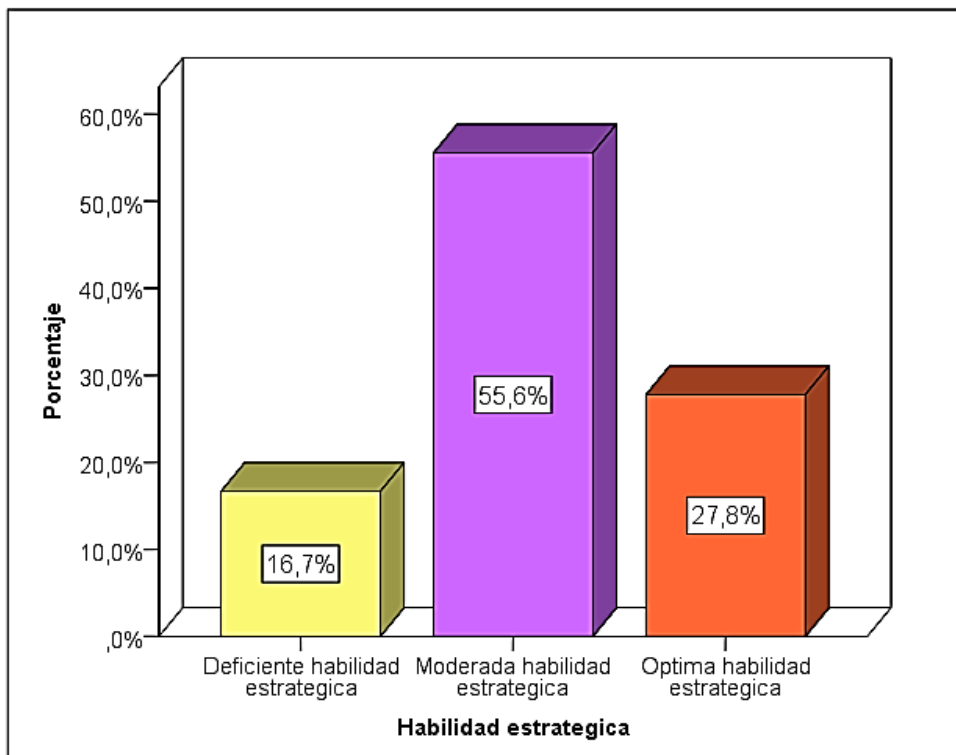


Figura 7. Distribución de frecuencia, según la habilidad estratégica de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 9

Tabla 10

La institución establece convenios estratégicos, con instituciones privadas relacionadas a un enfoque orientado al Desarrollo Económico, Local y laboral.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	7,4	7,4
	Casi nunca	4	7,4	14,8
	A veces	10	18,5	33,3
	Casi siempre	20	37,0	70,4
	Siempre	16	29,6	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

Con respecto a la tabla 10, se observa los resultados, donde el 7,4 % de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, consideran que “Nunca”, la institución, ha establecido convenios estratégicos con entidades privadas para el mejoramiento del desarrollo económico, local y laboral; mientras que el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos señalan solo “A veces” permite establecer convenios estratégicos con entidades privadas; sin embargo un considerable por porcentaje de 37,0 % de trabajadores y servidores públicos de la institución en su mayoría, manifiestan que “Casi siempre” establecen convenios estratégicos con empresas y entidades privadas como aliados estratégicos para entidad.

Tabla 11

Cuenta con aliados estratégicos del sector privado, la Dirección Regional de Trabajo.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	5,6	5,6
	Casi nunca	6	11,1	16,7
	A veces	14	25,9	42,6
	Casi siempre	19	35,2	77,8
	Siempre	12	22,2	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En la tabla 11, se observa los resultados, donde el 7,4 % de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, consideran que "Casi nunca", la institución, no cuenta con aliados estratégicos del sector privado; mientras que el 25,9 % de los trabajadores y servidores públicos indican solo "A veces" se cuenta con aliados estratégicos de empresas privadas; sin embargo un considerable por porcentaje de 35,2 % de trabajadores y servidores públicos de la institución en su mayoría, afirman que "Casi siempre" la institución, se ha preocupado por contar con aliados estratégicos del sector privado; para el mejoramiento del desarrollo económico, laboral, social y profesional.

Tabla 12

Los objetivos institucionales están enmarcan a convertir a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo –Tacna, en una institución líder en su sector.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	5,6	5,6
	Casi nunca	6	11,1	16,7
	A veces	13	24,1	40,7
	Casi siempre	22	40,7	81,5
	Siempre	10	18,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 12, se observa los resultados, donde el 11,1 % de los trabajadores y servidores públicos, consideran que “Casi nunca” los objetivos institucionales no están enmarcados a convertirse en una entidad líder en la promoción y generación de empleo en Tacna; mientras que el 24,1 % de los trabajadores y servidores señalan solo “A veces” los objetivos institucionales permite promover el empleo y fomentar las relacionales laborales; sin embargo un considerable porcentaje de 40,7 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que “Casi siempre”, los objetivos instituciones de la Dirección regional de Trabajo, están enmarcados a convertirse en una entidad, líder en promoción y generación de empleo productivo digno, en buscar la relacione laborales con entidades privadas.

Tabla 13

La visión institucional, precisa con claridad el tipo de institución que quiere alcanzar en un futuro.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	3,7	3,7
	Casi nunca	9	16,7	20,4
	A veces	10	18,5	38,9
	Casi siempre	28	51,9	90,7
	Siempre	5	9,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En la tabla 13, se observa los resultados, donde el 16,7 % de los trabajadores y servidores públicos, señalan que "*Casi nunca*" la visión institucional, no se precisa con claridad el tipo de institución que quiere alcanzar en futuro; mientras que el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan solo "A veces", la visión de la institución esta regularmente precisado y poca claridad; sin embargo un considerable porcentaje de 51,9 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", la visión de la institución, esta adecuadamente precisado con claridad el tipo de institución que quiere alcanzar a corto y largo plazo en el futuro.

Dimensión: Habilidad decisoria

Tabla 14

Distribución de frecuencia, según la habilidad decisoria de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente habilidad decisoria.	12	22,2	22,2
	Moderada habilidad decisoria.	31	57,4	79,6
	Óptima habilidad decisoria	11	20,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 14, se observa resultados, donde el 22,2 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que los directivos de la institución presentan una deficiente habilidad decisoria; seguido de un 57,4 % de ellos en su mayoría señalan que los directivos, subdirectivos y funcionarios de línea presentan una moderada habilidad decisoria en la institución; sin embargo el 20,4 % refieren que los altos directivos y funcionarios de línea presentan una óptima habilidad decisoria en la institución.

Por tanto, se concluye que en su mayoría de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, muestran que los directivos y altos funcionarios de la dirección regional de trabajo, se evidencia que existe una moderada habilidad decisoria en la Institución. Dado que esto representa el 57,4 %. Debido a que la mayoría de los directivos, subdirectores y funcionarios de línea de la institución, no aplican adecuadamente, la habilidad decisoria para la toma de decisiones efectivas.

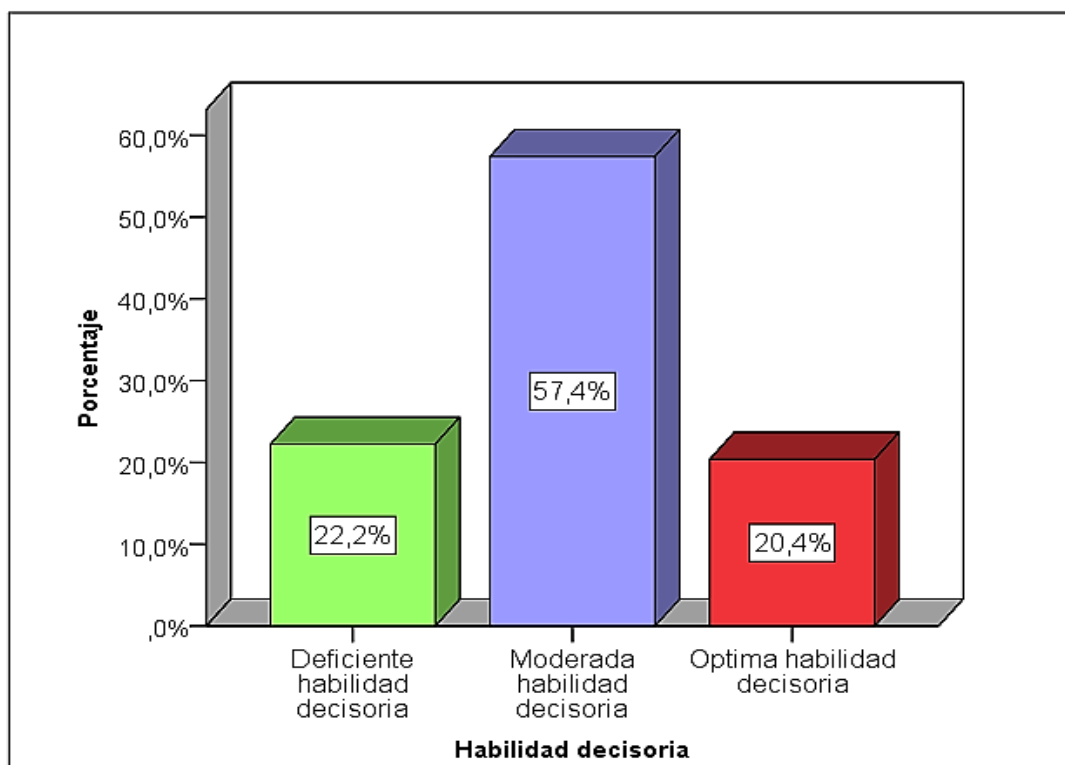


Figura 8. Distribución de frecuencia, según la habilidad decisoria de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 14.

Tabla 15

Se involucra a todas las subdirecciones en la toma de decisiones institucionales.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	3	5,6	5,6
	A veces	18	33,3	38,9
Válidos	Casi siempre	19	35,2	74,1
	Siempre	14	25,9	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En relación a la tabla 15, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que los directivos y subdirectores de línea "*Casi nunca*" no involucran a todas las subdirecciones en la toma de decisiones; mientras que el 33,3 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan solo "A veces", y cuando es necesario, se les incorpora a las subdirecciones para la toma de decisiones; sin embargo un considerable porcentaje de 35,2 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", los directivos y funcionarios de línea, involucran adecuadamente a todas las subdirecciones para la toma de decisiones conjuntas.

Tabla 16

La toma de decisiones en la Dirección Regional y Promoción del Empleo – Tacna, se realiza de manera horizontal.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	7	13,0	14,8
	A veces	12	22,2	37,0
	Casi siempre	26	48,1	85,2
	Siempre	8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 16, se observa los resultados, donde el 13,0 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que los directivos y funcionarios de línea “*Casi nunca*” no realizan la toma de decisiones horizontales en la dirección regional de trabajo, sino de manera vertical; mientras que el 22,2 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan solo “A veces” los directivos y funcionarios de línea, toman decisiones conjuntas de forma horizontal; sin embargo un considerable porcentaje de 48,1 % de trabajadores administrativos en su mayoría manifiestan que “Casi siempre”, los directivos y funcionarios de línea, toman decisiones de manera conjunta y de forma horizontal, donde existe una interacción real entre la persona y la organización, y donde las dos partes se influyen mutuamente.

Tabla 17

En la institución, se plantea ideas que promueven el logro de los fines institucionales.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	16,7	16,7
	A veces	14	25,9	42,6
	Casi siempre	22	40,7	83,3
	Siempre	9	16,7	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En la tabla 17, se observa los resultados, donde el 16,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados señalan "Casi nunca", no se plantean ideas que permitan promover, el logro de los fines institucionales; mientras que el 25,9 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que solo "A veces" se plantean ideas que promuevan el logro de los fines institucionales; sin embargo un considerable porcentaje de 40,7 % de trabajadores y servidores públicos en su mayoría afirman que "Casi siempre" los directivos y funcionarios de línea de la institución plantean ideas que permiten promover el logro de los fines institucionales en la Dirección Regional de Trabajo.

Tabla 18

En las propuestas institucionales, consideran a los usuarios directos e indirectos.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	11,1	11,1
	A veces	14	25,9	37,0
	Casi siempre	17	31,5	68,5
	Siempre	17	31,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En relación a la tabla 18, se observa los resultados, donde el 11,1 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que los directivos y funcionarios de línea "*Casi nunca*" en las propuestas institucionales elaboradas por la dirección regional de trabajo, no son consideradas a los usuarios directos e indirectos; el 25,9 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces" se les considera a los usuarios directos e indirectos, en las propuestas institucionales; sin embargo un considerable porcentaje de 31,5 % de trabajadores administrativos en su mayoría manifiestan que "Siempre", se les considera a los usuarios directos e indirectos en las propuestas institucionales de la Dirección Regional de Tacna.

Dimensión: Habilidad interpersonal

Tabla 19

Distribución de frecuencia, según la Habilidad interpersonal de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente habilidad interpersonal	13	24,1	24,1
	Moderada habilidad interpersonal	29	53,7	77,8
	Optima habilidad interpersonal	12	22,2	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 19, se observa resultados, donde el 24,1 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que los directivos de la institución presentan una deficiente habilidad interpersonal; seguido de un 53,7 % de ellos en su mayoría señalan que los directivos, subdirectivos y funcionarios de línea presentan una moderada habilidad interpersonal en la institución; sin embargo el 22,2 % refieren que los altos directivos y funcionarios de línea presentan una óptima habilidad interpersonal en la institución.

Por tanto, se determina que en su mayoría de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, muestran que los directivos y altos funcionarios de la dirección regional de trabajo, evidencia que existe una moderada habilidad interpersonal en la Institución. Dado que esto representa el 53,4 % en su mayoría. Debido a que la mayoría de los directivos, subdirectores y funcionarios de línea de la institución, no aplican adecuadamente, la habilidad interpersonal en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

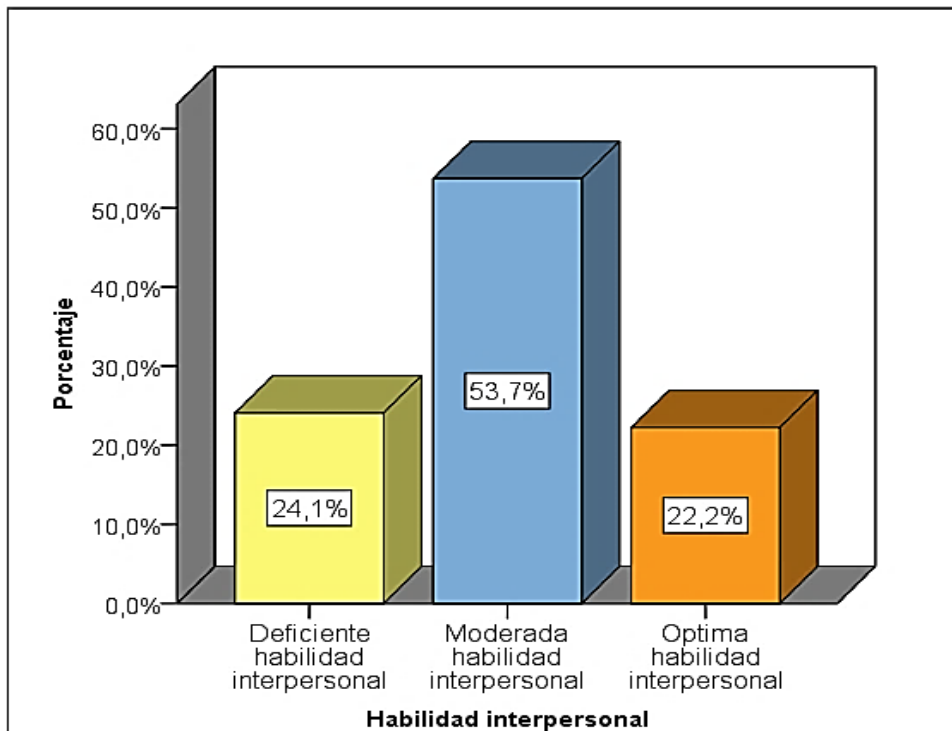


Figura 9. Distribución de frecuencia, según la Habilidad interpersonal de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 19

Tabla 20

Los directivos, motivan de manera permanente a sus subalternos o empleados de la institución.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	10	18,5	18,5
	A veces	16	29,6	48,1
Válidos	Casi siempre	23	42,6	90,7
	Siempre	5	9,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 20, se observa los resultados, donde el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que los directivos y funcionarios de línea “*Casi nunca*” no motivan de manera frecuente a sus colaboradores y empleados de la institución; mientras el 29,6 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo “A veces” se les motiva a los trabajadores para que realicen sus actividades administrativas de manera eficiente; sin embargo un considerable porcentaje de 42,6 % de trabajadores administrativos en su mayoría manifiestan que “Casi siempre”, los directivos y funcionarios de línea, les motiva con frecuencia a los trabajadores de la institución para que se desempeñen sus actividades con eficiencia en la Dirección Regional de Trabajo.

Tabla 21

Los directivos, escuchan y facilitan apoyo a la problemática de sus subalternos o empleados.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	10	18,5	18,5
	A veces	12	22,2	40,7
Válidos	Casi siempre	18	33,3	74,1
	Siempre	14	25,9	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En tabla 21, se observa los resultados, donde el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que los directivos y funcionarios de línea "*Casi nunca*" no escuchan ni facilitan apoyo sobre la problemática de sus trabajadores o empleados de la institución; mientras que el 22,2 % de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que solo "*A veces*" se les escucha y se les facilita apoyo, cuando tienen problemas sus propios trabajadores; sin embargo un considerable porcentaje de 33,3 % de trabajadores administrativos en su mayoría expresan que "*Casi siempre*", los directivos y funcionarios de línea, les escucha y les facilita apoyo frente a los problemas que les presente a los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo.

Tabla 22

Los directivos, mantienen buena comunicación con sus trabajadores y empleados de la institución.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	5	9,3	11,1
	A veces	19	35,2	46,3
	Casi siempre	11	20,4	66,7
	Siempre	18	33,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 22, se aprecia los resultados, donde el 9,3 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los directivos y funcionarios de línea "*Casi nunca*" no hay una buena comunicación entre sus trabajadores y jefes de oficina; mientras que el 35,2 % de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan en su mayoría que solo "*A veces*", los directivos promueven comunicación fluida entre jefes y los trabajadores, lo que significa que la comunicación es efectuada por los directivos de manera regularmente y con algunas deficiencias; sin embargo un considerable porcentaje de 33,3 % de trabajadores administrativos expresan que "*Siempre*", los directivos y funcionarios de línea, logran mantener una adecuada comunicación entre jefes y trabajadores de la institución.

Tabla 23

Los integrantes de las diferentes sub direcciones, se muestran una colaboración y cooperación con el funcionamiento institucional.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	5	9,3	9,3
	A veces	13	24,1	33,3
Válidos	Casi siempre	19	35,2	68,5
	Siempre	17	31,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En la tabla 23, se aprecia los resultados, donde el 9,3 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los integrantes de diferentes subdirecciones "Casi nunca" no muestran una colaboración y cooperación con el funcionamiento institucional; mientras que el 24,1 % de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que solo "A veces", los integrantes de las diferentes subdirecciones muestran una actitud de colaboración con el funcionamiento de institución; sin embargo un considerable porcentaje de 35,2 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", los integrantes de los diferentes subdirecciones, muestran una actitud de colaboración y cooperación con el funcionamiento adecuado de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Dimensión: Habilidad técnico-administrativo

Tabla 24

Distribución de frecuencia, según la habilidad técnico-administrativo de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente habilidad técnico-administrativo	13	24,1	24,1
	Moderada habilidad técnico-administrativo	34	63,0	87,0
	Optima habilidad técnico-administrativo	7	13,0	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 24, se observa resultados, donde el 24,1 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que los directivos y funcionarios de línea de la institución presentan una deficiente habilidad técnico-administrativo; seguido de un 63,0 % de ellos en su mayoría señalan que los directivos, subdirectivos y funcionarios de línea presentan una moderada habilidad técnico-administrativo; sin embargo el 13,0 % refieren que los altos directivos y funcionarios presentan una óptima habilidad técnico-administrativo.

Por tanto, se concluye que la mayoría de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, muestran que los directivos y altos funcionarios de la dirección regional de trabajo, existe una moderada habilidad técnico-administrativo en la dirección y organización de la Institución. Dado que esto representa el 63,0 % en su mayoría. Debido a que los directivos, subdirectores y funcionarios de línea de la institución, no aplican adecuadamente, sus habilidades técnico-administrativo para la dirección y organización de las

actividades de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

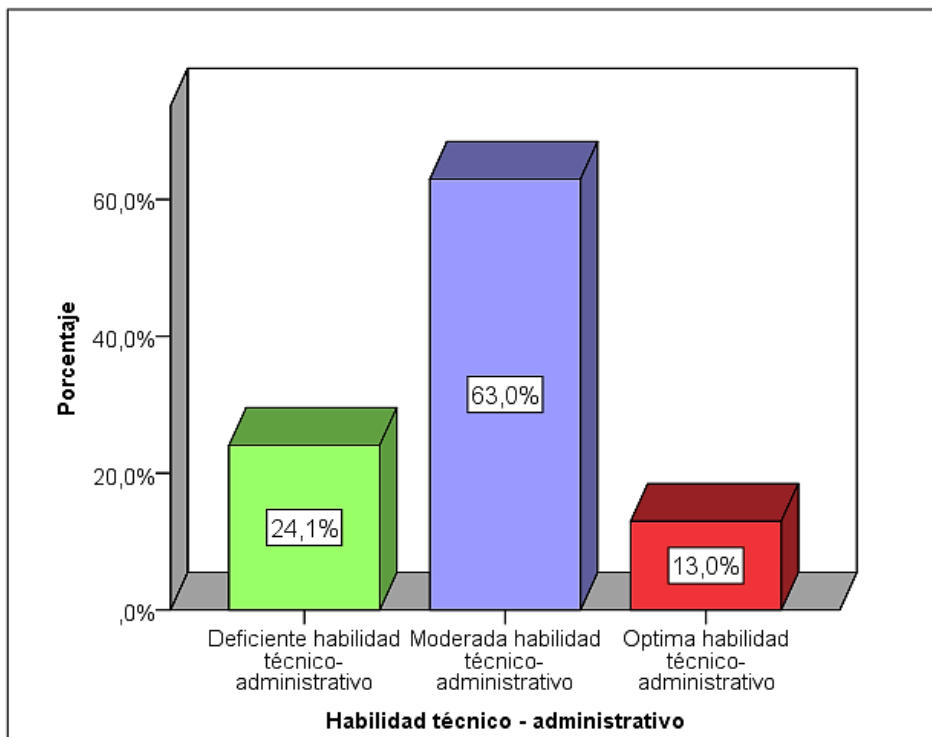


Figura 10. Distribución de frecuencia, según la habilidad técnico-administrativo de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 24

Tabla 25

En la institución, se ha implementado nuevas formas de operar.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	14,8	14,8
	A veces	13	24,1	38,9
	Casi siempre	15	27,8	66,7
	Siempre	18	33,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En la tabla 25, se aprecia los resultados, donde el 14,8 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los directivos y funcionarios de línea "Casi nunca" no han implementado nuevas formas de operar las actividades administrativas de la institución; mientras que el 24,1 % de los trabajadores administrativos encuestados declaran que solo "A veces", se implementa nuevas formas de operar; sin embargo un considerable porcentaje de 33,3 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Siempre", los directivos de las diferentes subdirecciones de la institución, han implementado las nuevas formas de operar sobre las actividades administrativas en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 26

Los directivos y sub directores de las diferentes direcciones de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo – Tacna, persuade a la gente en aceptar los cambios principales que amerita la institución.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	5,6	5,6
	Casi nunca	9	16,7	22,2
	A veces	21	38,9	61,1
	Casi siempre	19	35,2	96,3
	Siempre	2	3,7	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 26, se aprecia los resultados, donde el 16,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los directivos y funcionarios de línea “Casi nunca” no persuaden a sus trabajadores en aceptar los cambios principales que necesita la institución; mientras que el 38,9 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan en su mayoría que solo “A veces”, se realiza la persuasión a los trabajadores en aceptar los cambios principales que amerita la entidad; sin embargo un considerable porcentaje de 35,2 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que “Casi siempre”, los directivos y subdirectores de las diferentes oficinas de la entidad persuaden a su personal para que acepten los cambios principales de la institución.

Tabla 27

La institución, tiene a la vista y claramente definido su organigrama funcional.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	7	13,0	13,0
	A veces	16	29,6	42,6
Válidos	Casi siempre	25	46,3	88,9
	Siempre	6	11,1	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En la tabla 27, se aprecia los resultados, donde el 13,0 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que la institución "Casi nunca" no tiene a la vista y claramente definido su organigrama funcional; mientras que el 29,6 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces", la institución pone a la vista y público su organigrama funcional de la institución; sin embargo un considerable porcentaje de 46,3 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", la institución pone a la vista y claramente definido el organigrama funcional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 28

La institución cuenta con un formato de procedimiento administrativo actualizados (solicitud).

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	12	22,2	22,2
	A veces	19	35,2	57,4
Válidos	Casi siempre	18	33,3	90,7
	Siempre	5	9,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 28, se observa los resultados, donde el 22,2 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que la institución "Casi nunca" no cuenta con un formato de procedimiento administrativo actualizados; mientras que el 35,2 % de los trabajadores administrativos encuestados declaran en su mayoría que solo "A veces", se cuenta con formatos de procedimientos administrativos; sin embargo un considerable porcentaje de 33,3 % de trabajadores administrativos señalan que "Casi siempre", la institución, si cuenta con formatos de procedimiento administrativos actualizados en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 29

La institución, cuenta con un flujograma dinámico y operativo.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	7	13,0	14,8
	A veces	17	31,5	46,3
Válidos	Casi siempre	26	48,1	94,4
	Siempre	3	5,6	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Gestión directiva”

Interpretación

En la tabla 29, se aprecia los resultados, donde el 13,0 % de los trabajadores y servidores públicos de la institución “*Casi nunca*” no cuentan con un flujograma dinámico y operativo; mientras que el 31,5 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo “*A veces*” la institución, cuenta con un flujograma dinámico y operativo; sin embargo un considerable porcentaje de 48,1 % de los trabajadores y servidores públicos, en su mayoría consideran que “*Casi siempre*” si cuentan con flujograma dinámico y operativo, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 30

En la institución, se respeta la función de cada una de las instancias que la integran.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	14,8	14,8
	A veces	17	31,5	46,3
	Casi siempre	22	40,7	87,0
	Siempre	7	13,0	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 30, se observa los resultados, donde el 14,8 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los directivos y funcionarios de línea "*Casi nunca*" no respetan la función de cada una de las instancias que la integran; mientras que el 31,5 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces", se respeta la función de cada uno de las instancias que la integran; sin embargo un considerable porcentaje de 40,7 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", los directivos y subdirectores de las diferentes oficinas de la entidad siempre respetan las funciones de cada una de las instancias de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo.

Tabla 31

En la institución, se brinda una adecuada orientación al usuario.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	10	18,5	18,5
	A veces	17	31,5	50,0
Válidos	Casi siempre	19	35,2	85,2
	Siempre	8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Gestión directiva"

Interpretación

En relación a la tabla 31, se observa los resultados, donde el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los directivos y funcionarios de línea "*Casi nunca*" no brindan una adecuada orientación al usuario que visita a la institución; mientras que el 31,5 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces", se brinda una orientación a los administrados que acuden a la institución; sin embargo un considerable porcentaje de 35,2 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", los directivos y subdirectores de la institución, brindan una adecuada orientación al usuario que acude a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo.

5.3.2. Análisis de tablas y figuras de la variable, Cultura organizacional

Tabla 32

La cultura organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Débil cultura organizacional	4	7,4	7,4
	Moderada cultura organizacional.	35	64,8	72,2
	Fuerte cultura organizacional	15	27,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 32, se observa resultados, donde el 7,4 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que la cultura organizacional es débil en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo; seguido de un 64,8 % de ellos en su mayoría señalan que la cultura organizacional es moderada en la institución; sin embargo el 27,8 % de los trabajadores administrativo de la institución señalan que existe una fuerte cultura organizacional.

Por tanto, se determina que en su mayoría de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, evidencian que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de empleo, existe una moderada cultura organizacional. Dado que esto representa el 64,8 % en su mayoría. Debido a que la cultura organizacional de la institución es efectuada de manera regularmente con algunas deficiencias en las relaciones interpersonales, y en el desarrollo organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo.

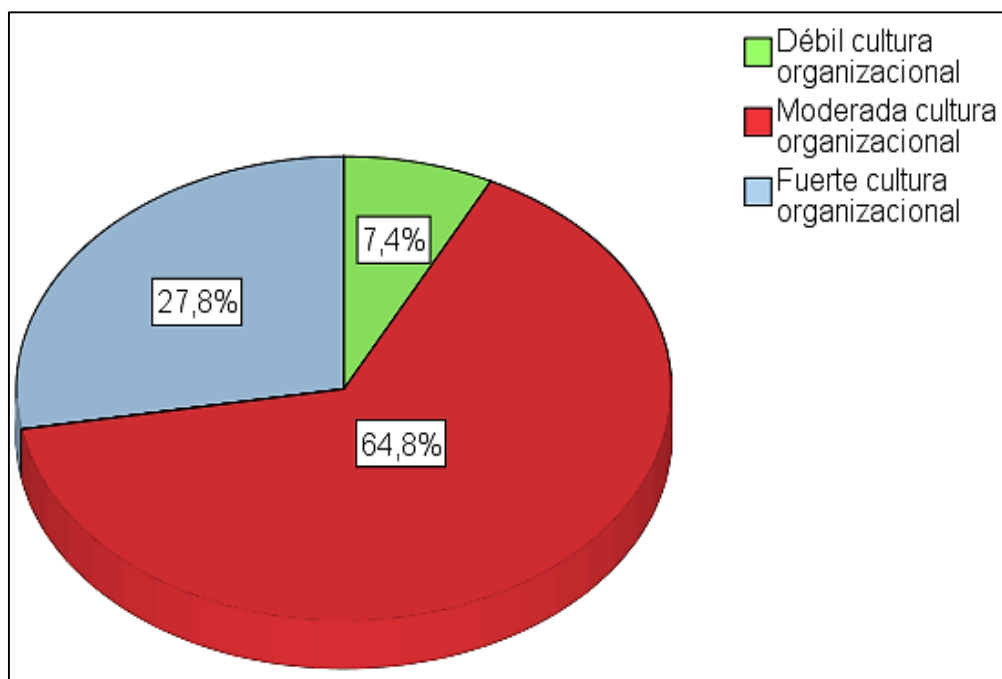


Figura 11. La cultura organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 32

Dimensión: Innovación y aceptación de riesgo

Tabla 33

Distribución de frecuencia, según la innovación y aceptación de riesgo de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada innovación y aceptación de riesgos.	10	18,5	18,5
	Poca adecuada innovación y aceptación de riesgos.	38	70,4	88,9
	Adecuada innovación y aceptación de riesgos.	6	11,1	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 33, se observa resultados, donde el 18,5 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que existe una inadecuada innovación y aceptación de riesgos en la Institución; mientras que el 70,4 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que en su mayoría existe poca adecuada innovación y aceptación de riesgos; sin embargo el 11,1 % de los trabajadores administrativo de la institución señalan que existe una adecuada innovación y aceptación de riesgos.

Por tanto, se concluye que la mayoría de los servidores y trabajadores administrativos encuestados, evidencian que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo, consideran que la innovación y aceptación de riesgos es efectuada de manera poco adecuada. Dado que esto representa el 70,4 % en su mayoría. Esto debido a que los directivos y funcionarios de la

institución, realizan la innovación y aceptación de riesgos de manera poco adecuado y con algunas deficiencias.

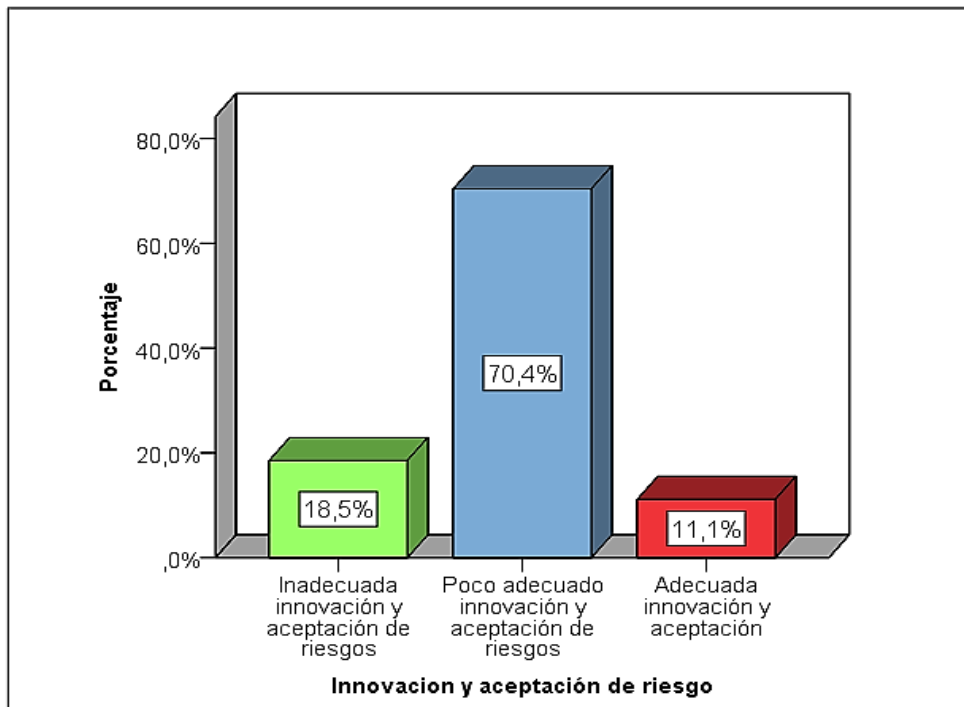


Figura 12. Distribución de frecuencia, según la innovación y aceptación de riesgo de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 33

Tabla 34

Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	5	9,3	11,1
	A veces	12	22,2	33,3
	Casi siempre	32	59,3	92,6
	Siempre	4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Cultura organizacional”

Interpretación

En la tabla 34, se observa los resultados, donde el 9,3 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo “Casi nunca” no son claros; mientras que el 22,2 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo “A veces”, son poco claros los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo; sin embargo un considerable porcentaje de 59,3 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que “Casi siempre”, los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son expresados claramente.

Tabla 35

En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	2	3,7	5,6
	A veces	3	5,6	11,1
	Casi siempre	43	79,6	90,7
	Siempre	5	9,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 35, se observa los resultados, donde el 3,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, manifiestan que "Casi nunca" no pueden desarrollar sus habilidades en su centro laboral; mientras que el 5,6 % de los trabajadores administrativos encuestados expresan que solo "A veces", pueden desarrollar sus habilidades en su centro de trabajo; sin embargo un considerable porcentaje de 79,6 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", los ambientes y el clima laboral, me permiten desarrollar mis habilidades administrativas y sociales para el buen servicios de la institución.

Tabla 36

En mi trabajo, se toleran errores creativos ocasionales.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	3	5,6	7,4
	A veces	14	25,9	33,3
	Casi siempre	33	61,1	94,4
	Siempre	3	5,6	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 36, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, muestran que "Casi nunca" no se toleran los errores creados ocasionalmente; mientras que el 25,9 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que solo "A veces", se tolera errores cometidos ocasionalmente, y en algunos caso son sancionados administrativamente; sin embargo un considerable porcentaje de 61,1 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", los errores generados ocasionalmente por los trabajadores, son tolerados por la institución, pero con amonestaciones y se evite cometer más errores para las próximas.

Tabla 37

En la oficina donde laboras, el ambiente de trabajo está bien organizado.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	3	5,6	5,6
	A veces	13	24,1	29,6
Válidos	Casi siempre	37	68,5	98,1
	Siempre	1	1,9	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

Con respecto a la tabla 37, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que "Casi nunca", el ambiente de trabajo no está bien organizado; mientras que el 24,1 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces", el ambiente de trabajo está organizado y en otras ocasiones se percibe una desorganización; sin embargo un considerable porcentaje de 68,5 % de trabajadores administrativos en su mayoría señalan que "Casi siempre", las oficinas del ambiente de trabajo están bien organizados para brindar un adecuado servicio al públicos que acude a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 38

Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	4	7,4	7,4
	A veces	8	14,8	22,2
Válidos	Casi siempre	35	64,8	87,0
	Siempre	7	13,0	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 38, se observa los resultados, donde el 14,8 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, muestran que "Casi nunca" no se sienten presionados por sus superiores para cumplir las metas y objetivos institucionales; asimismo el 14,8% de los trabajadores y servidores públicos encuestados señalan que solo "A veces" son presionados por sus superiores y directores de oficina para cumplir las metas y objetivos programados en el trabajo y en otras ocasiones no se sienten presionados; mientras que el 64,8 % de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan en su mayoría que "Casi siempre" se sienten presionados por sus jefes y directores de oficina para cumplir las metas y objetivos de trabajo programados en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 39

Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional en mi centro laboral.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	4	7,4	7,4
	A veces	11	20,4	27,8
	Casi siempre	23	42,6	70,4
	Siempre	16	29,6	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

En relación a la tabla 39, se observa los resultados, donde el 7,4 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que "Casi nunca", no se tiene suficiente oportunidad para desarrollarse profesionalmente en su centro de trabajo; mientras que el 20,4 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces", hay la oportunidad para desarrollarse profesionalmente en su centro laboral y en otras ocasiones no hay una suficiente oportunidad; sin embargo un considerable porcentaje de 42,6 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", en mi centro laboral existe suficiente oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

Dimensión: Atención a los detalles

Tabla 40

Distribución de frecuencia, según la atención a los detalles de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada atención al detalle.	5	9,3	9,3
	Poco adecuado en atención al detalle.	23	42,6	51,9
	Adecuada atención al detalle.	26	48,1	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la “Cultura organizacional”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 40, se observa resultados, donde el 9,3 % de los servidores y trabajadores públicos encuestados, consideran que existe una inadecuada atención al detalle en la Institución; mientras que el 42,6 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que existe poca adecuada en la atención al detalle; sin embargo el 48,1 % de los trabajadores administrativo de la institución señalan que existe una adecuada atención al detalle.

Por tanto, se determina que la mayoría de los servidores públicos y trabajadores administrativos encuestados, evidencian que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo, existe una adecuada atención al detalle. Dado que esto representa el 48,1 % en su mayoría. Esto debido a que los directivos y funcionarios de la institución, realizan una atención adecuada a las peticiones de los usuarios que acuden a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

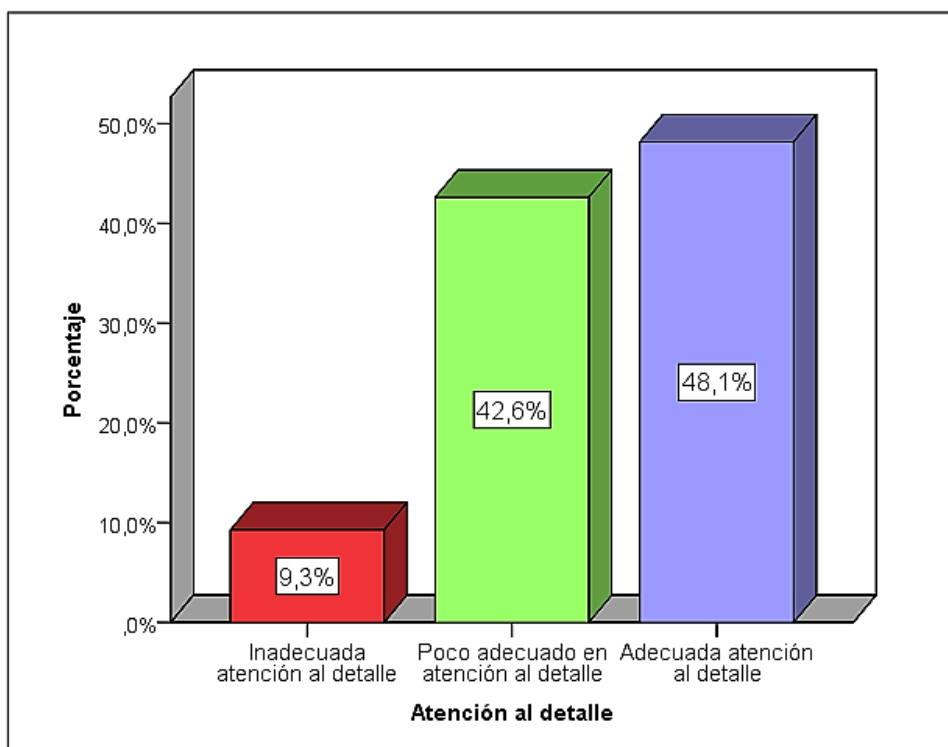


Figura 13. Distribución de frecuencia, según la atención a los detalles de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 40

Tabla 41

Existe calidez en la comunicación entre los directivos del área y los trabajadores.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	6	11,1	13,0
	A veces	13	24,1	37,0
	Casi siempre	26	48,1	85,2
	Siempre	8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 41, se observa los resultados, donde el 11,1 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que "Casi nunca", no existe calidez en la comunicación entre los directivos de área y los trabajadores; mientras que el 24,1 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo "A veces", se da una calidez en la comunicación entre directivos y trabajadores; y en otras ocasiones no se procede en efectuar la adecuada comunicación; sin embargo un considerable porcentaje de 48,1 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", se da una buena calidez en la comunicación entre directivos y los trabajadores de las oficinas de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 42

Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	5	9,3	11,1
	A veces	11	20,4	31,5
	Casi siempre	28	51,9	83,3
	Siempre	9	16,7	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 42, se aprecia los resultados, donde el 9,3 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que "Casi nunca", los directivos y funcionarios de línea de la institución no demuestran dominio administrativo y conocimiento de sus funciones asignados al cargo; mientras que el 20,4 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que solo "A veces", los directivos, demuestran algún dominio administrativo en sus funciones y el algunos casos adolecen de dominio y desconocimiento de sus funciones; sin embargo un considerable porcentaje de 51,9 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", los directivos y funcionarios de línea de las diferentes subdirecciones, demuestran siempre un dominio administrativo y conocimiento de sus funciones y competencias asumidas en su centro de trabajo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 43

Estoy satisfecho, con los procedimientos normativos, disponibles en la institución para resolver los reclamos de los trabajadores.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	5,6	5,6
	Casi nunca	4	7,4	13,0
	A veces	14	25,9	38,9
	Casi siempre	18	33,3	72,2
	Siempre	15	27,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Cultura organizacional”

Interpretación

De acuerdo a la tabla 43, se observa los resultados, donde el 7,4 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que “Casi nunca”, no están satisfecho con los procedimientos normativos, disponibles en la institución para resolver los reclamos de los trabajadores; mientras que el 25,9 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que solo “A veces”, se sienten satisfechos por los procedimientos normativos disponibles, que algunas veces permiten resolver reclamos de los trabajadores; sin embargo un considerable porcentaje de 33,3 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que “Casi siempre”, se sienten satisfechos, con los procedimientos normativos, disponibles para resolver reclamos de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Dimensión: Orientación hacia los resultados

Tabla 44

Distribución de frecuencia, según la orientación hacia los resultados de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada orientación hacia los resultados.	6	11,1	11,1
	Poca adecuada orientación hacia los resultados.	22	40,7	51,9
	Adecuada orientación hacia los resultados.	26	48,1	100,0
	Total	54	100,0	

Figura 14: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En relación a la tabla 44, se observa resultados, donde el 11,1 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, consideran que existe una inadecuada orientación hacia los resultados por parte de los directivos y funcionarios de la Institución; mientras que el 40,7 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que existe poca adecuada orientación hacia los resultados; sin embargo el 48,1 % de los trabajadores y servidores públicos de la institución señalan que existe una adecuada atención al detalle.

Por tanto, se concluye que la mayoría de los servidores públicos y trabajadores administrativos encuestados, evidencian que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo, existe buena y adecuada orientación hacia los resultados. Dado que esto representa el 48,1 % en su mayoría. Esto debido a que los directivos y funcionarios de la institución, realizan

una orientación hacia los resultados de manera adecuado y oportuno, a los señores usuarios que acuden a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

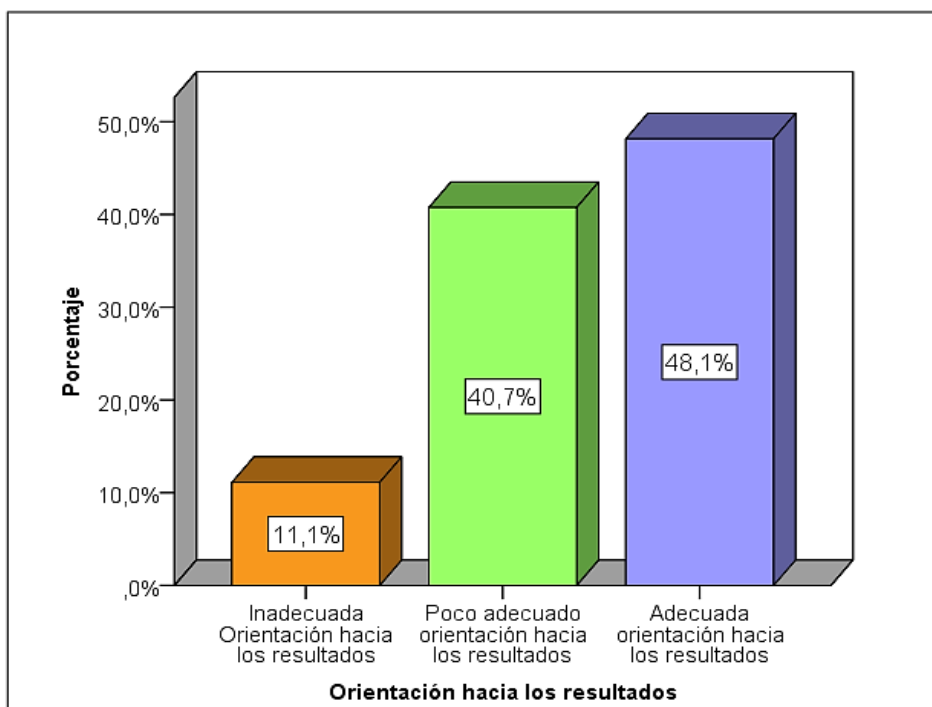


Figura 14. Distribución de frecuencia, según la orientación hacia los resultados de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 44

Tabla 45

Los directivos permiten a los servidores a que logren un alto nivel de iniciativa.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	3,7	3,7
	Casi nunca	2	3,7	7,4
	A veces	21	38,9	46,3
	Casi siempre	25	46,3	92,6
	Siempre	4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la “Cultura organizacional”

Interpretación

En la tabla 45, se observa los resultados, donde el 3,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que “Casi nunca”, los directivos y funcionarios de línea, no permiten ni motivan a los servidores y trabajadores a que logren un alto nivel de iniciativa; el 38,9 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan que solo “A veces” los directivo, motivan y permiten a que logren buenos niveles de iniciativa; sin embargo un considerable porcentaje de 46,3 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que “Casi siempre”, los directivos motivan y permiten a que sus trabajadores y servidores públicos de la Institución, logren un buen nivel de iniciativa e interés de participación en actividades institucionales de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 46

Los directivos, obligan a los servidores a seguir normas y reglamentos preestablecido.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	9,3	9,3
	A veces	13	24,1	33,3
	Casi siempre	27	50,0	83,3
	Siempre	9	16,7	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 46, se observa los resultados, donde el 9,3 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que "Casi nunca", los directivos y funcionarios de línea, no obligan a los servidores y trabajadores a seguir normas y reglamentos preestablecidos; mientras que el 24,1 % de los trabajadores y servidores públicos dicen que solo "A veces" los directivo, regularmente obligan a los servidores a cumplir las normas y reglamentos preestablecidos por la institución; sin embargo un considerable porcentaje de 50,0 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", los directivos exigen a los servidores a que cumplan con las normas y reglamentos preestablecidos por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 47

Los directivos se rehúsan explicar sus acciones

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	4	7,4	9,3
	A veces	14	25,9	35,2
	Casi siempre	24	44,4	79,6
	Siempre	11	20,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la “Cultura organizacional”

Interpretación

En la tabla 47, se observa los resultados, donde el 7,4 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que “Casi nunca”, los directivos y funcionarios de línea, no se rehúsan explicar sus acciones; mientras que el 25,9 % de los trabajadores y servidores públicos indican que solo “A veces” se rehúsan los directivos a explicar sus acciones; sin embargo un considerable porcentaje de 44,4 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que “Casi siempre”, los directivos se rehúsan a explicar y dar detalles de sus actividades y acciones de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 48

Los directivos permiten trabajar con autonomía a los servidores.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	13	24,1	24,1
	Casi siempre	27	50,0	74,1
	Siempre	14	25,9	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En relación a la tabla 48, se observa los resultados, donde el 24,1 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, manifiestan que solo "A veces", los directivos y funcionarios de línea, no permiten trabajar con autonomía e independencia a los servidores públicos y trabajadores administrativos de la Institución; mientras que el 50,0 % de los trabajadores y servidores públicos indican en su mayoría que "Casi siempre", los directivos si permiten trabajar con autonomía e independencia a los servidores públicos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Dimensión: Orientación hacia las personas

Tabla 49

Distribución de frecuencia, según la orientación hacia las personas por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada orientación hacia las personas.	10	18,5	18,5
	Poca adecuada orientación hacia las personas.	35	64,8	83,3
	Adecuada orientación hacia las personas.	9	16,7	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

Con respecto a la tabla 49, se observa resultados, donde el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que existe una inadecuada orientación hacia las personas por parte de los directivos y funcionarios de la Institución; mientras que el 64,8 % de los trabajadores administrativos encuestados expresan que existe poca adecuada orientación hacia las personas; sin embargo el 16,7 % de los trabajadores y servidores públicos de la institución señalan que existe una adecuada orientación hacia las personas.

Por tanto, se determina que la mayoría de los servidores públicos y trabajadores administrativos encuestados, señalan que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna, existe poca adecuada o regular orientación hacia las personas. Dado que esto representa el 64,1 % en su mayoría. Esto debido a que los directivos y funcionarios de la institución, realizan

una orientación poco adecuada hacia las personas, con algunas deficiencias, en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

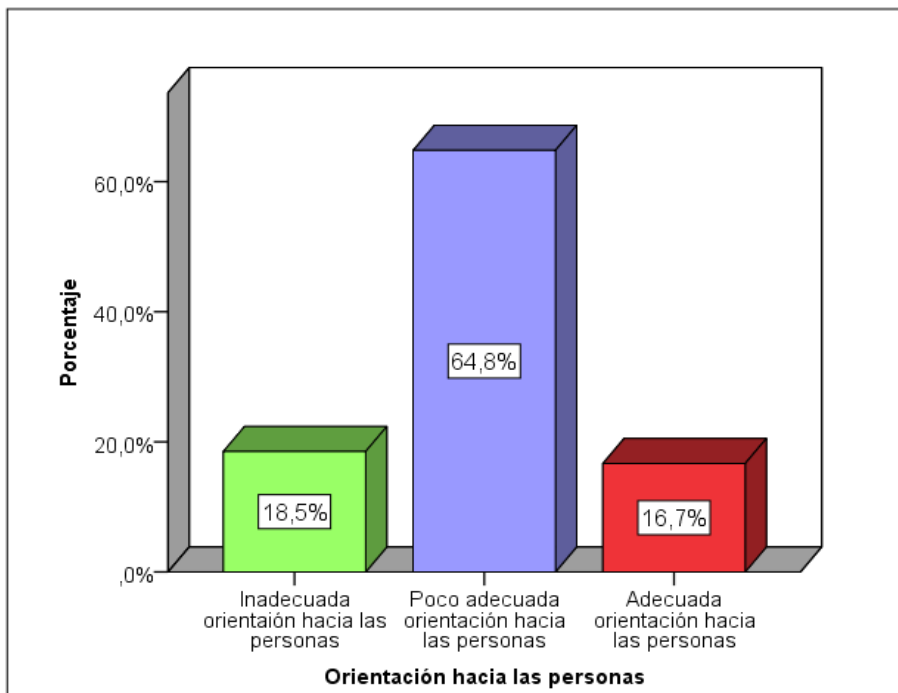


Figura 15. Distribución de frecuencia, según la orientación hacia las personas por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 49

Tabla 50

Los directivos toman decisiones unilaterales.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	2	3,7	3,7
	A veces	15	27,8	31,5
Válidos	Casi siempre	27	50,0	81,5
	Siempre	10	18,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 50, se observa los resultados, donde el 3,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que "Casi nunca", no toman decisiones unilaterales los directivos; mientras que el 27,8 % de los directivos, indican solo "A veces" o regularmente se toma decisiones unilaterales en la Institución; sin embargo un considerable porcentaje de 50,0 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", los directivos y funcionarios de línea toman decisiones unilaterales, en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 51

Los directivos, defienden los derechos de grupo.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	2	3,7	5,6
	A veces	13	24,1	29,6
	Casi siempre	22	40,7	70,4
	Siempre	16	29,6	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 51, se observa los resultados, donde el 3,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, manifiestan que "Casi nunca", los directivos de la institución, no defienden los derechos y deberes los trabajadores y del grupo; mientras que el 24,1 % de los trabajadores administrativo, indican solo "A veces" o regularmente, los directivos defienden los derechos de grupo; sin embargo un considerable porcentaje de 40,7 % de trabajadores administrativos en su mayoría afirman que "Casi siempre", los directivos y funcionarios de línea si defienden oportunamente los derechos y deberes de los trabajadores y del grupo; en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 52

Los directivos, toman decisiones arbitrarias.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	3,7	3,7
	Casi nunca	3	5,6	9,3
	A veces	15	27,8	37,0
	Casi siempre	24	44,4	81,5
	Siempre	10	18,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 52, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, señalan que "Casi nunca", los directivos de la institución, no toman decisiones arbitrarias; mientras que el 27,8 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan que solo "A veces", o regularmente los directivos sin han tomado decisiones arbitrarias; sin embargo el 44,4% de los trabajadores administrativos encuestados indican que en su mayoría, los directivos de la entidad toman decisiones de manera arbitrarias en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

Tabla 53

Los directivos, trabajan aisladamente de los servidores.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	2	3,7	3,7
	A veces	10	18,5	22,2
Válidos	Casi siempre	30	55,6	77,8
	Siempre	12	22,2	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En relación a la tabla 53, se observa los resultados, donde el 3,7 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que "Casi nunca", los directivos y funcionarios no trabajan aisladamente ni divididos con los servidores públicos de la institución; mientras que el 18,5 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan que solo "A veces", o regularmente los directivos en algunos caso trabajan aisladamente de los servidores; sin embargo el 55,6 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que en su mayoría, los directivos si trabajan aisladamente de los servidores públicos; lo que significa que los directivos realizan los trabajos sin coordinación conjunta, ni en trabajo en equipo sino de manera aislada e individualmente.

Dimensión: Orientación hacia el equipo

Tabla 54

Distribución de frecuencia, según la orientación hacia el equipo por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada orientación hacia el equipo.	11	20,4	20,4
	Poca adecuada orientación hacia el equipo.	39	72,2	92,6
	Adecuada orientación hacia el equipo.	4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En relación a la tabla 54, se observa resultados, donde el 20,4 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que existe una inadecuada orientación hacia el equipo, por parte de los directivos y funcionarios de la Institución; mientras que el 72,2 % de los trabajadores administrativos encuestados expresan que existe una poca adecuada orientación hacia el equipo; sin embargo solo el 7,4 % de los trabajadores y servidores públicos de la institución señalan que existe una adecuada orientación hacia el equipo.

Por tanto, se concluye que la mayoría de los servidores públicos y trabajadores administrativos encuestados, señalan que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna, existe poca adecuada o regular orientación hacia la conformación de equipos de trabajo. Dado que esto representa el 72,2 % en su mayoría. Esto debido a que los directivos y funcionarios de la institución, realizan una orientación pero poco adecuada hacia

la conformación de equipos de trabajo; lo que significa que algunos trabajadores no vienen trabajando en equipo sino de manera aislada o dividida, en algunas oficinas de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

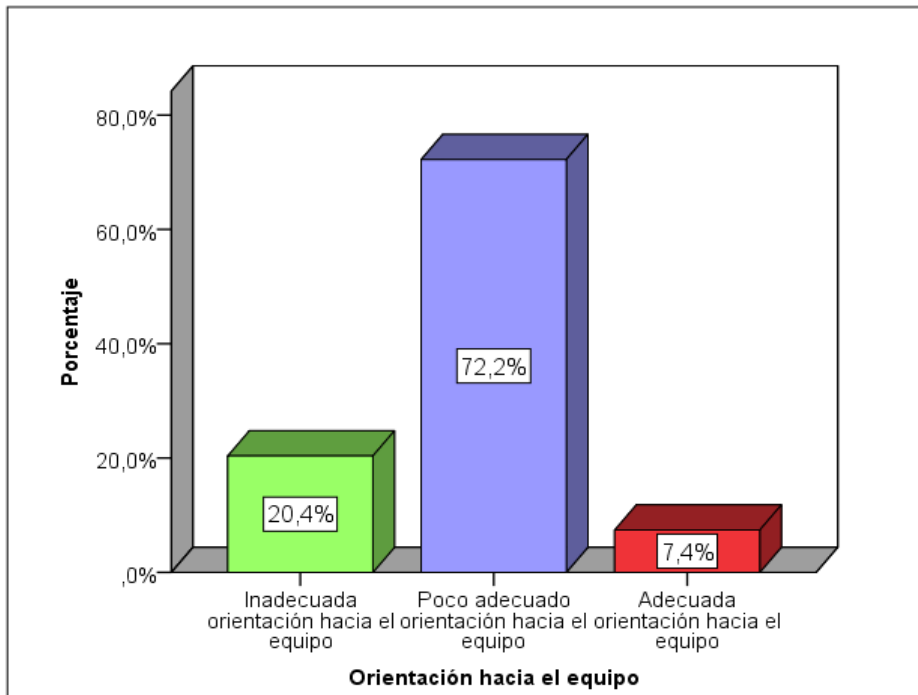


Figura 16. Distribución de frecuencia, según la orientación hacia el equipo por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 54

Tabla 55

Los directivos, protegen los derechos de los servidores públicos de la institución.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	7	13,0	14,8
	A veces	13	24,1	38,9
	Casi siempre	18	33,3	72,2
	Siempre	15	27,8	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 55, se observa los resultados, donde el 13,0 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que "Casi nunca", los directivos y funcionarios no protegen los derechos de los servidores públicos; mientras que el 24,1 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan que solo "A veces", o regularmente los directivos en algunos casos si protegen los derechos; sin embargo el 33,3 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que en su mayoría, los directivos si promueven la protección de los derechos de sus trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

Tabla 56

Los directivos, toman decisiones consensuadas.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	2	3,7	5,6
	A veces	16	29,6	35,2
Válidos	Casi siempre	25	46,3	81,5
	Siempre	10	18,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 56, se observa los resultados, donde el 3,7 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que "Casi nunca" los directivos no toman decisiones en conjunto o en consenso; mientras que el 29,6 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan que solo "A veces", o regularmente los directivos en algunos casos si toman decisiones en conjunto y en otras ocasiones toma decisiones personales; sin embargo el 46,3 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que en su mayoría, los directivos sin toman decisiones consensuadas y en conjunto.

Tabla 57

Los directivos tienen el respaldo de los servidores.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	3,7	3,7
	Casi nunca	3	5,6	9,3
	A veces	18	33,3	42,6
	Casi siempre	18	33,3	75,9
	Siempre	13	24,1	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 57, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores administrativos encuestados dicen que "Casi nunca" los directivos no tienen respaldo de sus trabajadores; mientras que el 33,3 % de los trabajadores y servidores públicos manifiestan que solo "A veces", o regularmente los directivos tienen respaldo de sus trabajadores administrativos; seguido de un 33,3 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que "Casi siempre" los directivos de la institución tienen respaldo y apoyo de sus colaboradores o servidores públicos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

Dimensión: Comunicación

Tabla 58

Distribución de frecuencia, según la comunicación de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada comunicación	11	20,4	20,4
	Poco adecuado comunicación	39	72,2	92,6
	Adecuada comunicación	4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 58, se observa resultados, donde el 20,4 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que existe una "Inadecuada comunicación" entre los directivos y trabajadores administrativos; mientras que el 72,2 % de los trabajadores administrativos encuestados expresan que la comunicación es poco adecuada entre los directivos y funcionarios de la institución; sin embargo solo el 7,4 % de los trabajadores y servidores públicos de la institución indican que existe una adecuada comunicación por parte de los directivos y funcionarios de línea en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Por tanto, se llega a concluir que la mayoría trabajadores administrativos y servidores públicos muestran el 72,2 % que en la institución, la comunicación es poco o regularmente adecuado, ya que en algunos caso no se da una comunicación oportuna ni se proporciona información anticipada por parte de los

directivos y funcionarios de línea hacia los trabajadores administrativos de la Institución.

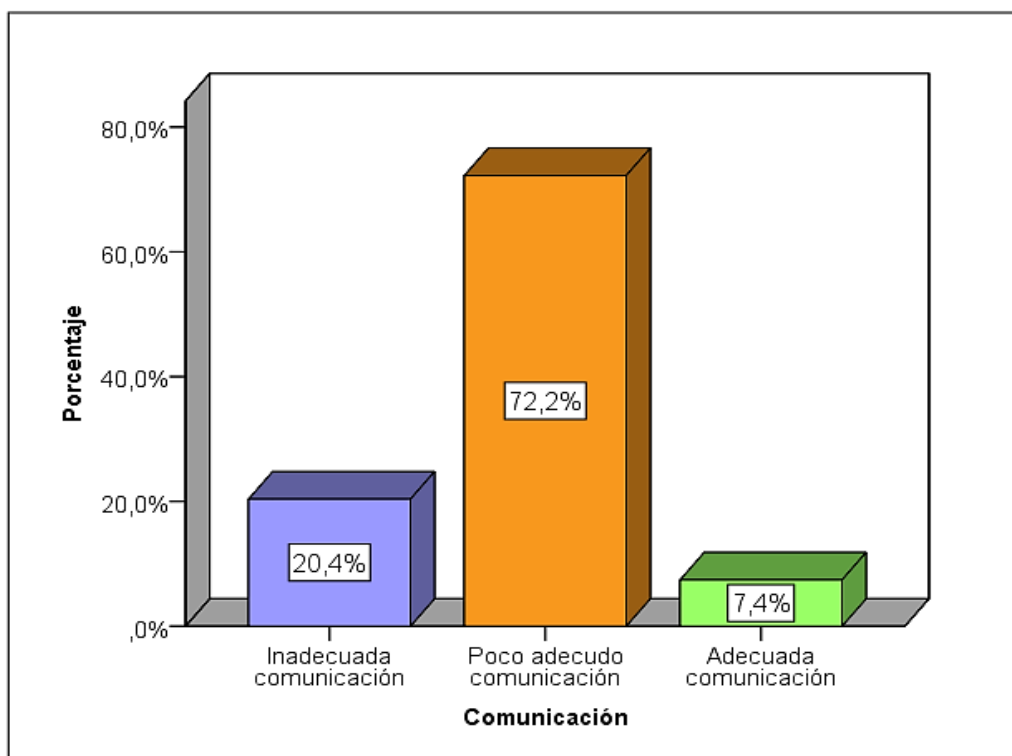


Figura 17. Distribución de frecuencia, según la comunicación de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 58

Tabla 59

Consideras que las comunicaciones que emiten los directores y subdirectores de la institución, garantizan el éxito de nuestro trabajo.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	5	9,3	11,1
	A veces	15	27,8	38,9
	Casi siempre	27	50,0	88,9
	Siempre	6	11,1	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

En la tabla 59, se observa los resultados, donde el 9,3 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que "*Casi nunca*" las comunicaciones que emiten los directores y subdirectores de las oficinas, no garantizan éxito de nuestro trabajo; mientras que el 27,8 % de los trabajadores administrativos señalan que solo "A veces" o regularmente, las comunicaciones que emite los directivos y subdirectores de las oficinas, garantizan nuestro trabajo; sin embargo un considerable porcentaje de 50,0 % de los trabajadores administrativos respondieron en su mayoría que "Casi siempre" las comunicaciones que emite los directivos y subdirectores de las oficinas de la institución, si garantizan el éxito de los trabajo efectuados.

Tabla 60

En la institución, se viene trabajando en equipo.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	5,6	5,6
	Casi nunca	3	5,6	11,1
	A veces	18	33,3	44,4
	Casi siempre	19	35,2	79,6
	Siempre	11	20,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la “Cultura organizacional”

Interpretación

Conforme a la tabla 60, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que “*Casi nunca*” no se viene trabajando en equipo; el 33,3 % de los trabajadores administrativos señalan que solo “*A veces*” existe un trabajo en equipo y en algunos casos un aislamiento y trabajo individual; sin embargo un considerable porcentaje de 35,2 % de los trabajadores administrativos respondieron en su mayoría que “*Casi siempre*” en la institución se viene trabajando en equipo, entre directivos y empleados, donde se observa apoyo recíproco y trabajo mutuo.

Tabla 61

Las reuniones de trabajo, son comunicados anticipadamente.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	5,6	5,6
	Casi nunca	3	5,6	11,1
	A veces	10	18,5	29,6
	Casi siempre	26	48,1	77,8
	Siempre	12	22,2	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

Con respecto a la tabla 61, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores administrativos encuestados señalan que "*Casi nunca*" las reuniones de trabajo no son comunicados oportunamente ni anticipado; mientras que el 18,5 % de los trabajadores señalan que solo "A veces" las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente y en otras ocasiones no son comunicados oportunamente; sin embargo un considerable porcentaje de 48,1 % de los trabajadores administrativos respondieron en su mayoría que "*Casi siempre*" las reuniones de trabajo, son comunicados debidamente con anticipación por parte de los directivos y funcionarios de línea en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 62

Consideras que existe una comunicación fluida y clara entre los jefes y sus trabajadores en la institución.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	3,7	3,7
	Casi nunca	6	11,1	14,8
	A veces	14	25,9	40,7
	Casi siempre	27	50,0	90,7
	Siempre	5	9,3	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la “Cultura organizacional”

Interpretación

En relación a la tabla 62, se observa los resultados, donde el 11,1 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que “*Casi nunca*” no existe una comunicación fluida y clara entre jefes y sus trabajadores; mientras que el 25,9 % de los trabajadores señalan que solo “A veces” o regularmente se da una comunicación fluida entre jefes y sus trabajadores; sin embargo un considerable porcentaje de 50,0 % de los trabajadores administrativos respondieron en su mayoría que “*Casi siempre*” si existe una comunicación fluida entre los jefes y sus trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Dimensión: Estabilidad

Tabla 63

Distribución de frecuencia, según la estabilidad por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada estabilidad	14	25,9	25,9
	Poca adecuada estabilidad.	36	66,7	92,6
	Adecuada estabilidad	4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la cultura organizacional

Interpretación

De acuerdo a la tabla 63, se observa resultados, donde el 25,9 % de los trabajadores y servidores públicos encuestados, indican que existe una inadecuada estabilidad laboral en la Institución; mientras que el 66,7 % de los trabajadores administrativos encuestados expresan que existe poca adecuada estabilidad laboral; sin embargo el 7,4 % de los trabajadores y servidores públicos de la institución manifiestan que existe una adecuada estabilidad laboral en la institución.

Por tanto, se determina que la mayoría de los servidores públicos y trabajadores administrativos encuestados, señalan que en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna, existe poca adecuada o regular estabilidad laboral. Dado que esto representa el 66,7 % en su mayoría. Esto debido a que la institución, existe modalidades de contrato laboral determinados por plazos y por servicios, lo que significa que la mayoría de los empleados se encuentran en la modalidad de CAS.

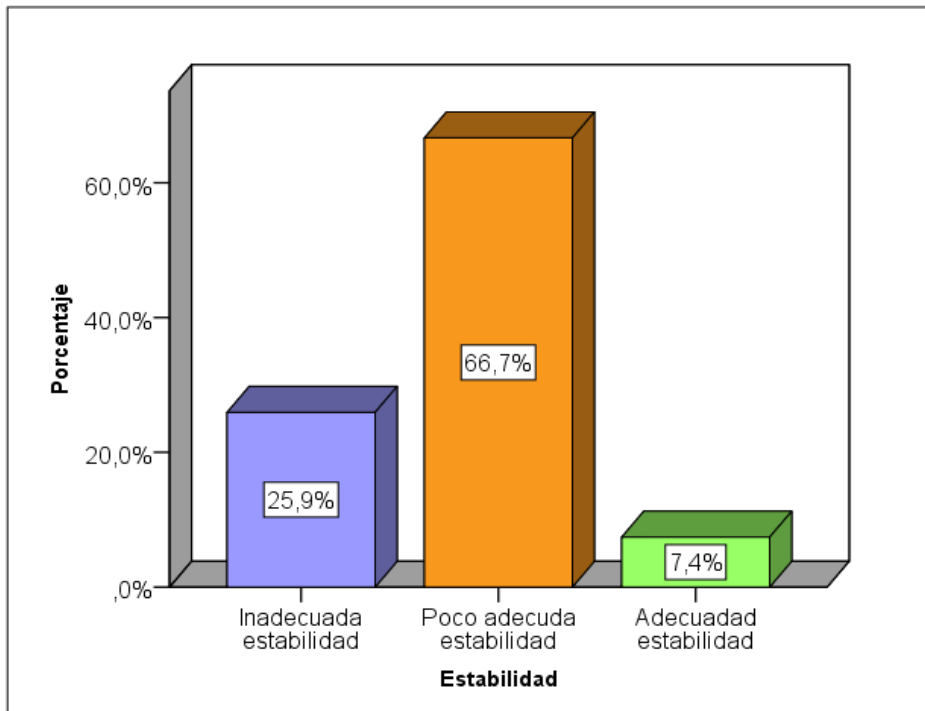


Figura 18. Distribución de frecuencia, según la estabilidad por parte de los trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 63

Tabla 64

El trabajador que se encuentra en la modalidad de CAS en la entidad, tiene estabilidad laboral.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	29	53,7	9,3
	A veces	10	18,5	27,8
	Casi siempre	4	7,4	81,5
	Siempre	10	18,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 64, se observa los resultados, donde el 53,7 % de los trabajadores administrativos encuestados indican que "*Casi nunca*" los trabajadores que se encuentran en la modalidad de CAS, no tienen una estabilidad laboral; mientras que el 18,5 % de los trabajadores señalan que solo "A veces" o regularmente se encuentran en la modalidad de CAS, pero que no tienen una estabilidad laboral; sin embargo un considerable porcentaje de 18,5 % de los trabajadores administrativos respondieron que "*Siempre*", tienen estabilidad laboral, aquellos trabajadores que se encuentran en la modalidad de CAS en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 65

El plazo del contrato de CAS queda al arbitrio del empleador.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,9	1,9
	Casi nunca	8	14,8	16,7
	A veces	14	25,9	42,6
	Casi siempre	21	38,9	81,5
	Siempre	10	18,5	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

Con relación a la tabla 65, se observa los resultados, donde el 14,8 % de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que "*Casi nunca*" los plazos del contrato de CAS no quedan al arbitrio del empleador; el 25,9% de los trabajadores administrativos señalan que Solo "*A veces*" o regularmente el plazo de contrato de CAS queda temporalmente al arbitrio del empleador; sin embargo un considerable porcentaje de 18,5 % de los trabajadores administrativos respondieron que "*Casi siempre*", los plazos de contrato de CAS si quedan al arbitrio del empleador en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

Tabla 66

La necesidad de un servicio laboral permanente en la institución, hace posible la creación de un puesto de trabajo.

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	5,6	5,6
	A veces	18	33,3	38,9
	Casi siempre	24	44,4	83,3
	Siempre	9	16,7	100,0
	Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario de la "Cultura organizacional"

Interpretación

De acuerdo a la tabla 66, se observa los resultados, donde el 5,6 % de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que "*Casi nunca*" la necesidad de un servicio laboral permanente, no es necesario crear un puesto de trabajo; mientras que el 33,3 % de los trabajadores dicen que solo "*A veces*" es necesario creación de un puesto de trabajo, para un servicio laboral permanente; sin embargo un considerable porcentaje de 44,4 % de los trabajadores administrativos respondieron en su mayoría que "*Casi siempre*", es necesario crear un puesto de trabajo, cuando el servicio laboral es permanente, en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Tacna.

5.4. Verificación y contrastación de las hipótesis

5.4.1. Comprobación de la hipótesis general

a) *El planteamiento de la hipótesis general, indica lo siguiente:*

H₀: La Gestión directiva, se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

H₁: La Gestión directiva, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

b) *Nivel de significancia:*

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza la H₀.

c) *Zona de rechazo:*

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀, y se rechaza la H₁.

d) Elección del estadístico de prueba: Rho de Spearman (r)

Tabla 67

Correlación entre Gestión directiva y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Correlaciones				
			Gestión Directiva	Cultura Organizacional
<i>Rho de Spearman</i>	Gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000	0,602**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	54	54
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

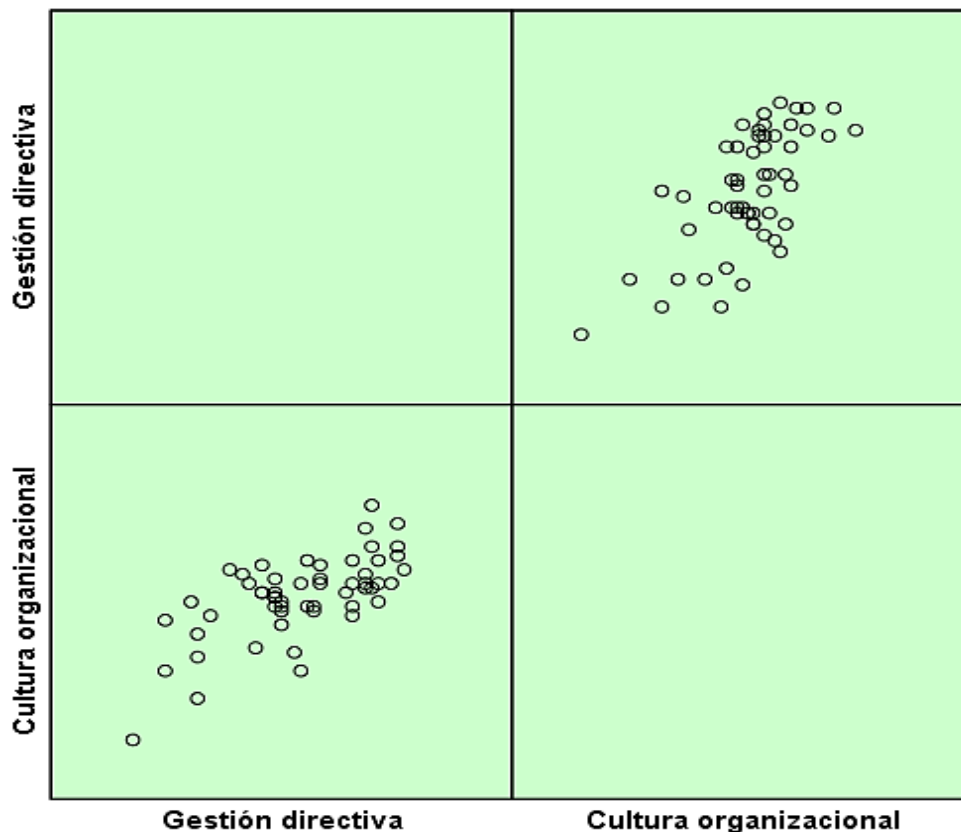


Figura 19. Diagrama de disposición de la correlación entre gestión directiva y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 67

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el P-valor es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el P-valor es mayor a 0,05

En la tabla 67, se evidencia a favor de una correlación directa y positiva entre las variables de Gestión directiva y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna, dado que el P-valor es de 0,000 puntos, menor a 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis H_0 , y se concluye que con un nivel de significancia $>$ a 0,05; que si existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio. Dado que se obtuvo una

fuerza de Rho de Spearman de = 0,602 puntos, lo cual indica que la correlación es buena y positiva.

5.4.2. Comprobación de la primera hipótesis específica

a) *El planteamiento de la hipótesis específica, indica lo siguiente:*

H₀: La habilidad estratégica, no se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

H₁: La habilidad estratégica, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

b) *Nivel de significancia:*

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza la H₀.

c) *Zona de rechazo:*

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀, y se rechaza la H₁.

d) Elección del estadístico de prueba: Rho de Spearman (r)

Tabla 68

Correlación entre la habilidad estratégica y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Correlaciones				
			Habilidad estratégica	Cultura organizacional
Rho de Aspearan	Habilidad estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	0,510**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	54	54
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0,510**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



Figura 20. Diagrama de disposición de la correlación entre habilidad estratégica y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 68

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el P-valor es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el P-valor es mayor a 0,05

En la tabla 68, se evidencia a favor de una correlación directa y positiva entre la dimensión habilidad estratégica y la cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna, dado que el P-valor es de 0,000 puntos, menor a 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis H_0 , y se concluye que con un nivel de significancia $>$ a 0,05; que si existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio. Dado que

se obtuvo una fuerza de Rho de Spearman de = 0,510 puntos, lo cual indica que la correlación es moderada y positiva.

5.4.3. Comprobación de la segunda hipótesis específica

a) *El planteamiento de la hipótesis específica, indica lo siguiente:*

H₀: La habilidad decisoria, no se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018.

H₁: La habilidad decisoria, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

b) *Nivel de significancia:*

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza la H₀.

c) *Zona de rechazo:*

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀, y se rechaza la H₁.

d) Elección del estadístico de prueba: Rho de Spearman (r)

Tabla 69

Correlación entre la habilidad decisoria y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Correlaciones				
			Habilidad decisoria	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Dimensión: Habilidad decisoria	Coeficiente de correlación	1,000	0,518**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	54	54
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0,518**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



Figura 21. Diagrama de disposición de la correlación entre habilidad decisoria y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 69

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el P-valor es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el P-valor es mayor a 0,05

En la tabla 69, se evidencia a favor de una correlación directa y positiva entre la dimensión habilidad decisoria y la cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna, dado que el P-valor es de 0,000 puntos, menor a 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis H_0 , y se concluye que con un nivel de significancia $>$ a 0,05; que si existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio. Dado que

se obtuvo una fuerza de Rho de Spearman de = 0,518 puntos, lo cual indica que la correlación es moderada y positiva.

5.4.4. Comprobación de la tercera hipótesis específica

a) *El planteamiento de la hipótesis específica, indica lo siguiente:*

H₀: La habilidad interpersonal, no se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018.

H₁: La habilidad interpersonal, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

b) *Nivel de significancia:*

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza la H₀.

c) *Zona de rechazo:*

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀, y se rechaza la H₁.

d) Elección del estadístico de prueba: Rho de Spearman (r)

Tabla 70

Correlación entre la habilidad interpersonal y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Correlaciones				
		Habilidad interpersonal		Cultura organizacional
Rho de Spearman	Habilidad interpersonal	Coeficiente de correlación	1,000	0,536**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	54	54
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0,536**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



Figura 22. Diagrama de disposición de la correlación entre habilidad interpersonal y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 70

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el P-valor es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el P-valor es mayor a 0,05

En la tabla 70, muestran que se evidencia a favor de una correlación directa y positiva entre la dimensión habilidad interpersonal y la cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna, dado que el P-valor es de 0,000 puntos, menor a 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis H_0 , y se concluye que con un nivel de significancia $>$ a 0,05;

que si existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio. Dado que se obtuvo una fuerza de Rho de Spearman de = 0,536 puntos, lo cual indica que la correlación es moderada y positiva.

5.4.5. Comprobación de la cuarta hipótesis específica

a) *El planteamiento de la hipótesis específica, indica lo siguiente:*

H₀: La habilidad técnica – administrativa, no se relaciona con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018.

H₁: La habilidad técnica – administrativa, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018.

b) *Nivel de significancia:*

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza la H₀.

c) *Zona de rechazo:*

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀, y se rechaza la H₁.

d) Elección del estadístico de prueba: Rho de Spearman (r)

Tabla 71

Correlación entre la habilidad técnica – administrativa y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Correlaciones				
			Habilidad técnico administrativo	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Habilidad técnico – administrativo.	Coeficiente de correlación	1,000	0,622**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	54	54
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

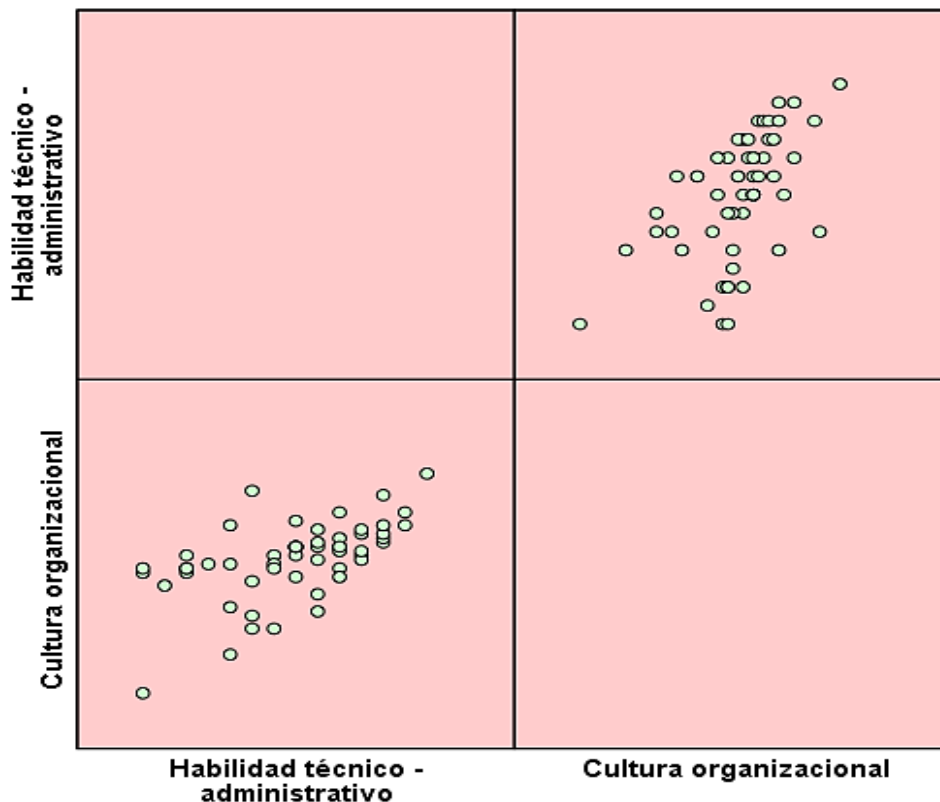


Figura 23. Diagrama de dispersión de correlación entre habilidad técnico – administrativo y cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 71

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el P-valor es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el P-valor es mayor a 0,05

En la tabla 71, muestran que se evidencia a favor de una correlación directa y positiva entre la dimensión habilidad técnico – administrativo y la cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna, dado que el P-valor es de 0,000 puntos, menor a 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis H_0 , y se concluye que con un nivel de significancia $>$ a 0,05; que si existe una relación directa y significativa entre las

variables de estudio. Dado que se obtuvo una fuerza de Rho de Spearman de = 0,622 puntos, lo cual indica que la correlación es moderada y positiva.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

El desarrollo de la presente investigación busca analizar la variable gestión directiva para establecer su relación o asociación con la variable cultura organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018.

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se ha determinado que se evidencia que existe una relación directa y significativa entre las variables de gestión directiva y cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de *Rho de Spearman* de = 0,602 puntos y con un nivel de significancia de = 0,000 puntos menor a 0,05. Lo que significa que la correlación es buena y positivamente significativa.

En relación a la variable gestión directiva se ha determinado que existe una moderada gestión directiva por parte de los directores y funcionarios de línea en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del GRT. Dado que esto representa el 48,1 %. Debido a que no se realiza en gran medida una atención adecuada en el desarrollo del liderazgo y trabajo equipo por parte de los altos directivos de la Institución. Y en cuanto a sus dimensiones: el 55,6 % de los trabajadores administrativo evidencian que la habilidad estratégica de los directivos es desarrollado de forma moderada, y con alguna deficiencia en la institución; el 57,4 % de los trabajadores encuestados dicen que la habilidad decisoria en la institución es efectuada por parte de los directivos, de forma moderada. Así como también, las habilidades interpersonales, habilidades técnico – administrativos son desarrollados en la institución, de manera regularmente adecuada, pero con alguna deficiencia por parte de los directivos.

Con respecto a la variable cultural organizacional, se ha hallado que en la institución, el 64,8 % de los trabajadores administrativos indican que, existe una moderada cultura organizacional, debido a algunas deficiencias en las relaciones interpersonales, y en el desarrollo organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo de Tacna.

Estos resultados se corroboran con otras investigaciones llevadas a cabo por Ferro, Villamarin y García (2011) quienes señalan en su trabajo de investigación que la gestión directiva fue influenciada de manera positiva, mostrando el perfil del directivo, como líder, una persona respetuosa, dispuesta al cambio en beneficio de la institución y la metodología del modelo de excelencia. Este perfil de directivo ya se venía cumpliendo en la institución antes de optar por el modelo, es decir, para la comunidad educativa no obtuvo gran relevancia la implantación y mucho menos para los directivos, su efecto real vendría a ser la confirmación de su capacidad para dirigir. Dentro de los tipos de administración no se llegó a ningún hallazgo debido posiblemente a la falta de información sobre la gestión de recursos y sus manejos, por desconocimiento del modelo administrativo de ese momento o por la poca participación de la comunidad en la toma de decisiones de corte gerencial.

Por otro lado en relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la **hipótesis específica 1**; se evidencia a favor de una correlación directa y positiva entre la dimensión habilidad estratégica y la cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del gobierno Regional de Tacna, dado que el P-valor es de 0,000 puntos, menor a 0,05; y con una fuerza de Rho de Spearman de = 0,510 puntos; lo que logró demostrar que la correlación es moderada y positiva.

En la **hipótesis específica 2**; se señala que: la habilidad decisoria, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018. Esta hipótesis se valida al obtener una prueba estadística de Rho de Spearman equivalente a 0,518 puntos, que refleja una relación directa y moderadamente significativa entre las variables de estudio. Es decir a un buen nivel de habilidad decisoria, le corresponde un buen nivel de cultura organizacional; a un deficiente nivel de habilidad decisoria le corresponde un deficiente nivel de cultura organizacional en la institución. Estos resultados se contrastan con lo señalado por Álvarez (1988) quien sostiene que significa relacionar la empresa con el entorno en un horizonte temporal desconocido, tiene en cuenta cómo evolucionará el medio de la empresa y como relacionarlo con los recursos que ésta posee o poseerá. La habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo.

En la **hipótesis específica 3**; se señala que: La habilidad interpersonal, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018. Esta hipótesis se valida al obtener una prueba estadística de Rho de Spearman equivalente a 0,761 puntos, que refleja una relación directa y moderadamente significativa. Es decir a un buen nivel de habilidad interpersonal le corresponde un buen nivel de cultura organizacional; sin embargo a un deficiente nivel de Habilidad interpersonal le corresponde un deficiente nivel de cultura organizacional. Estos resultados se contrastan con lo señalado por Álvarez (1988) quien sostiene que es la sensibilidad del directivo para hacer funcionar a las personas individualmente y como grupo a la vez, con el fin de lograr la cooperación necesaria para que funcione la empresa a través de la comprensión y la motivación.

En la **hipótesis específica 4**; se señala que: la habilidad técnica – administrativa, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 - 2018. Esta hipótesis se valida al obtener una prueba estadística de Rho de Spearman equivalente a 0,622 puntos y con un nivel de significancia $>$ a 0,05, que refleja una relación directa y moderadamente significativa. Es decir a un buen nivel de habilidad técnico –administrativo de los directivos le corresponde un buen nivel de cultura organizacional; a un deficiente nivel de habilidad técnico-administrativo le corresponde un deficiente nivel de participación en la cultura organizacional en la institución. Estos resultados se contrastan con lo señalado por Álvarez (1988) quien sostiene que es la capacidad de usar las técnicas administrativas por sí o por los subordinados relacionados con la expresión simbólica de los hechos y de las cosas que desarrollan en la Institución.

CONCLUSIONES

1. Se ha logrado demostrar que la gestión directiva, se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de Rho de Spearman de = 0,602 puntos y con un nivel de significancia bilateral de 0,000 puntos menor a 0,05; lo cual indica que la correlación entre las variables, es buena y positivamente favorable.
2. Se determinó que la dimensión habilidad estratégica de la variable gestión directiva, se relaciona de forma moderada y positiva con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de Rho de Spearman de = 0,510 puntos y con un nivel de significancia bilateral de 0,000 puntos menor a 0,05; lo cual indica que la correlación entre las variables, es de nivel moderada y positiva. Debido a que el 55,6% de los directivos, subdirectores y funcionarios de las diferentes unidades de gestión, emplean una habilidad estratégica de forma moderada y que sus capacidades de gestión, como la toma de decisiones son efectuadas con algunas deficiencias en la institución.
3. Se conoció que la dimensión habilidad decisoria de la variable gestión directiva, se relaciona de forma moderada y positiva con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de Rho de Spearman de = 0,510 puntos y con un nivel de significancia bilateral de 0,000 puntos menor a 0,05; lo cual indica que la correlación entre las variables, es de nivel moderada y positiva. Debido a que el 57,4% de los directivos, subdirectores y

funcionarios de línea, aplican su habilidad decisoria en las labores administrativas y dirección, de forma regularmente adecuada y con algunas deficiencias para la toma de decisiones efectivos en la Institución.

4. Se determinó que la dimensión habilidad interpersonal de la variable gestión directiva, se relaciona de forma moderada y positiva con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de Rho de Spearman de = 0,536 puntos y con un nivel de significancia bilateral de 0,000 puntos menor a 0,05; lo cual significa que la correlación entre las variables, es de nivel moderada y positiva. Esto debido a que el 53,4% de los directivos, subdirectores y altos funcionarios de las diferentes oficinas de la institución, regularmente aplican las habilidades interpersonales y con algunas deficiencias; tales como en la comunicación, participación, relación entre jefes y sus subordinados, socialización y empatía con sus trabajadores de la institución.

5. Se logró analizar que la dimensión habilidad técnica – administrativa de la variable gestión directiva, se relaciona de forma moderada y positiva con la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. Dado que se obtuvo una prueba estadística de Rho de Spearman de = 0,622 puntos y con un nivel de significancia bilateral de 0,000 puntos menor a 0,05; lo que significa que la correlación entre las variables, es de nivel moderada y positiva. Esto debido a que el 63,0 % de los directivos, subdirectores de las oficinas y funcionarios de línea en la institución, regularmente aplican las habilidades técnica – administrativas en el desempeño de sus labores administrativas para la dirección y organización, y con algunas deficiencias en cuanto a sus funciones, competencias, actividades administrativas y organización en la institución.

RECOMENDACIONES

1. A la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, realice un proceso de fortalecimiento de habilidades y capacidades en todas las subdirecciones de la entidad, dirigido a quienes conducen la gestión y a los que realizan la parte operativa, sobre gestión directiva, cultura organizacional, desarrollo personal y profesional. A fin de mejorar una gestión eficaz y eficiente en beneficio de los administrados.
2. Se recomienda a los directivos, subdirectores y jefes de área de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, a que diseñen un plan de trabajo conjunto, donde se promueva un trabajo eficiente en la gestión directiva por cada área, asegurando una calidad de servicio de manera constante en toda la institución.
3. Se recomienda a los administrados que acuden a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, que aporten sus inquietudes y sugerencias con respecto a la gestión directiva de la Institución, permitiendo superar algunas deficiencias y debilidades, para luego tomar decisiones adecuadas y pertinentes en aras de un servicio con calidad y participación activa de sus administrados.
4. La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna, por medio de alta dirección general debe implementar programas para impulsar la determinación de una cultura organizacional bajo estándares de calidad, en los que se genere un compromiso compartido de los trabajadores administrativos, para el logro de las metas organizacionales. Dicho programa debe proyectarse en el plan de trabajo anual, y debe de considerar un presupuesto especial asignado para la inversión en mejoras de las condiciones laborales.

5. La dirección general de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, se recomienda elaborar una propuesta de mejora estratégica, que responda a la problemática de la cultura organizacional de la entidad, y donde se proponga la ejecución de evaluaciones de desempeño a los directivos, funcionarios y trabajadores administrativos, que permitan estandarizarlos y generar mejoras en los mismos para crear de este modo una cultura de calidad en el trabajo. Dicha cultura de calidad brindará resultados e indicadores para tomar decisiones eficientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez (2007). *Modelo de gestión directiva para la pequeña y mediana empresa*. Editorial. Plaza y Valdés. California.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogota pp. 163-186
- Álvarez, M. (2003). *El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Editorial Laboratorio Educativo. Caracas, Venezuela. 333 p.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Aguierre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona España: Editorial Ariel. P. 159
- Bastardo F. (2010). *Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA caribe, C.A*. Puerto Ordaz- Venezuela.
- Casassus, J. (2002) *Cambios paradigmáticos en educación*. San Pablo: revista brasileira de educación.
- Canal, N. (2009). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. España: Revista SEDEN.
- Cornejo Álvarez, A. (2004). *Complejidad y caos: Guía para la administración del Siglo XXI*. En Capítulo 2: Complejidad organizacional (pág. 29). México: s.d. Recuperado el 02 enero, 2016, de Biblioteca Virtual USACA: <http://bibliotecadigitalusaca.blogspot.pe/2009/07/complejidad-y-caos-guia-para-la.html>

- Denison, D., (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá.
- Denison, D. (1990). *Cultura corporativa y efectividad organizativa*. Wiley.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Culturas corporativas: los ritos y rituales de la vida corporativa*. Penguin Books.
- Frischknecht, F. (1983). *Filosofía de la estrategia*. Revista Administración de empresas. Tomo XIV, N° 160, pp 289-306.
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. United States: Stanford University Press.
- Ferro, Villamarín y García (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso*. Javeriana- Bogotá.
- González (2000) *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Ediciones Aljibe. Málaga, España. <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/1434/1/MateusFerroSmith2011>.
- Gorrochotegui, A. (2010). *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo*. Universidad Monteávila. Caracas. Venezuela. P.55
- Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015*. (Tesis de posgrado). Escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú. p.36
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5° ed). México: Mc Graw – Will. P.57
- Johnson, G. (1988). *Repensar el Incrementalismo*. Revista de Gestión Estratégica, 75-91.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: Mcgraw-hill 2007, 8ª edición. Páginas 45- 59.
- Chaparro (2012). *Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales*. Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión Bogotá.
- Lana, R (2014). *La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión*. En Revista Científica Visión de Futuro. Volumen 18 Número 1. Enero a Junio
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications. 416 p.
- Losada, C. (1999). *De burócratas a Gerentes*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid, España: Gedisa.
- Martínez, Miguélez, M (2006). *Comportamiento humano: Nuevos métodos de investigación*, 2ª edición, México, Trillas; ver esto en detalle en el Cap. 2: "Mitos e Ilusiones en la Ciencia".
- Miranda, S. y Tabares, J. (2015). *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares*. En: ave viajera ediciones. Bogotá (Colombia).
- O'Rielly, Chatman, & Caldwell. (1991). *Gente y cultura organizacional: un enfoque de comparación de perfil para evaluar el ajuste persona-organización*. Academy of Management Journal, 487-516.
- Rincón, L. (2011). *Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano*. En: UNAD, Bogotá. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – Ecacén. p. 228.

- Ruiz, E. (2009). *Discriminar o diversificar*. PositivePsyche.Biz Corp.
- Rogers, R. y Guzmán, N. (2015). *El directivo público hoy: contexto, roles y desafíos*. Ministerio de hacienda. Servicio civil. Primera edición. Santiago de Chile. p. 54, 56 y 59.
- Schultz, M. & Hatch, M. (1996). *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*. In: The Academy of Management Review. vol. 21, no. 2, p. 529-557.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. Pág. 24, 79.
- Tapiero, E. & López, L. (2006). *Gestión Escolar Inteligente*. Instituciones educativas Neosistémicas del Siglo XXI. Impresora Feriva S.A. Cali. Colombia. 208 p.
- Takeda, B. (2007). *Investigación de la tenencia de los empleados en relación con las relaciones de la personalidad y los valores personales de los empresarios y sus percepciones de sus empleados*. ProQuest, 2.
- Uribe, Á. & Schumacher C. (2005). *Empresa Técnica y Sociedad. Colección de textos de ciencias humanas*. Escuela de Ciencias Humanas, Bogota Universidad del Rosario. Ingenieros, José. El Hombre Mediocre.5 Edición, Santafé de Bogotá. Editorial Panamericana 1997.
- Vara, (2010). *7 pasos para una tesis exitosa*. Universidad de San Martin De Porres.
- Zapata, A. (2008): *Análisis y Diseño Organizacional*. De la estructura funcional a la organización vacía. Universidad del Valle. 234 p.

Referencias de páginas de web:

- Ancana M., & Quispe R., (2013). *Plan de Cultura Organizacional para Mejorar la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Incmena S.A.C. en el Distrito de Villa El Salvador – 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú. Facultad de ciencias de gestión, escuela de administración. Lima – Perú.
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/153/1/ANCCANA%20MOCHCCO%20-%20ANCCANA%20MOCHCCO.pdf>
- Caso Pallero, M. (2016). *La Cultura Organizacional y su Influencia en la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Alas Peruanas, Facultad de Ciencias Empresariales y Educación. Tacna-Perú.
http://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/uap/4634/1/CASO_PALLERO-Resumen.pdf
- Ferro, Villamarin y Garcia (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Maestría En Educación Línea de Investigación: Políticas y Gestión Educativa. Javeriana-Bogotá, Colombia.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1434/MateusFerroSmith2011.pdf?sequence=1>
- Gestiópolis. (2000). *Teoría de sistemas*. Recuperado el febrero 12, 2016, de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>
- Lanas C. (2014). *La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera de Psicología Industrial. Quito-

ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3671/1/T-UCE-0007-128.pdf>

Quindemil T., Flores F. & Rumbaut L. (2018). *Aproximaciones a la cultura organizacional: facultad de ciencias humanísticas y sociales de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). En línea:<http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/cultura-organizacional.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1801cultura-organizacional>

Revilla Delgado (2016). *Gestión directiva y gestión académica en el I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui de Moquegua – 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Privada de Tacna, Escuela de Postgrado, maestría en educación con mención en docencia, universitaria y gestión educativa. Tacna-Perú. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/60/1/revilla-delgado-german.pdf>

Schein, E. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Revista Clío América. Enero - Junio 2015, Vol. 9 No. 17. P. 24.
<file:///C:/Users/assi/Downloads/DialnetCulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>

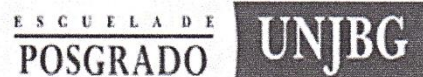
Trefogli (2013). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público: Estudio de caso sobre el Desarrollo de Evaluaciones de Conocimientos en el Servicio Civil Peruano (2008-2012)*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima-Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4790/TREFOGLI_WONG_Guillermo_Gestion_Desarrollo.pdf?sequence=1

Ventura (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4734/VENTURA_CASTILLO_ZULLY_SATISFACCION_UGEL.pdf?sequence=1.

Velilla, M. (2002). *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo. Colombia: UNESCO*. Recuperado el enero 2016, 08, de <http://www.edgarmorin.org/descarga-libro-iniciacion-pedagogica.html>

ANEXOS

Anexo 2: Cuestionarios



ENCUESTA

Para evaluar la Gestión Directiva en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna

ESTIMADO Sr. Servidor y/o funcionario.

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre la **Gestión Directiva** en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna. Por consiguiente, agradeceré a usted responda con sinceridad, seriedad y en forma personal las preguntas del cuestionario. Aquí encontraras una serie de preguntas/ ítems a los cuales se agradece contestar con la mayor sinceridad posible.

Indicaciones: Lee detenidamente cada interrogante antes de marcar con (X) en la respuesta que consideres la más conveniente. *Nunca* () *Casi nunca* () *A veces* () *Casi Siempre* () *Siempre* ()

N°	Enunciados	Escala de evaluación				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<i>Dimensión: Habilidad estratégica</i>						
1	La institución establece convenios estratégicos con instituciones privadas relacionadas a un enfoque de Desarrollo orientado al Desarrollo Económico Local y laboral.			X		
2	La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, realiza actividades estratégicas de capacitación técnica dirigida a jóvenes para la inserción laboral en las empresas privadas que se encuentran registrados y vigentes en la institución.				X	
3	Los objetivos estratégicos institucionales están enmarcados a convertir a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo –Tacna, en una institución líder en la promoción y generación de empleo productivo digno.		X			
4	La visión institucional, se precisa con claridad el tipo de institución quiere alcanzar en el futuro.				X	
<i>Dimensión: Habilidad decisoria</i>						
5	Se involucra a todas las subdirecciones en la toma de decisiones institucionales.				X	
6	La toma de decisiones en la Dirección Regional y Promoción del Empleo – Tacna, se realiza de manera horizontal.				X	
7	En la institución se plantea ideas que promueven el logro de los fines institucionales.			X		
8	Las propuestas institucionales consideran a los usuarios directos e indirectos.			X		
<i>Dimensión: Habilidad interpersonal</i>						
9	Los directivos motivan de manera permanente a sus subalternos.				X	
10	Los directivos escuchan y prestan apoyo a la problemática de sus subalternos.		X			
11	Los directivos mantienen buena comunicación con sus subalternos.			X		
12	Los integrantes de las diferentes sub direcciones se muestran colaboradores con el funcionamiento institucional.					X
<i>Dimensión: Habilidad técnico- administrativa</i>						
13	En la institución se implementan nuevas formas de operar.			X	X	

14	Los directivos y sub directores de las diferentes direcciones de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo – Tacna, persuade a la gente de aceptar los cambios radicales que amerita la institución.				X	
15	La institución tiene a la vista su organigrama funcional.				X	
16	La institución cuenta con un formato de procedimiento administrativo actualizados (solicitud).		X			
17	La institución cuenta con un flujograma dinámico y operativo.			X		
18	En la institución respetan la función de cada una de las instancias que la integran.					X
19	En la institución se brinda una adecuada orientación al usuario.				X	

Gracias..jj



ENCUESTA

Para la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna

ESTIMADO Sr. Servidor y/o funcionario.

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre la **cultura organizacional** en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional de Tacna. Por consiguiente, agradeceré a usted responda con sinceridad, seriedad y en forma personal las preguntas del cuestionario.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que la ha realizado. Por tanto, cada opción tiene un número, y encierre en círculo el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma. Teniendo en cuenta las siguientes escalas de evaluación: *Nunca* () *Casi nunca* () *A veces* () *Casi Siempre* () *Siempre* ()

N°	Enunciados	Escala de evaluación				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
<i>Dimensión: Innovación y aceptación de riesgo.</i>						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí.			X		
2	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades				X	
3	En mi trabajo se toleran errores creativos ocasionales.		X			
4	En la oficina donde laboras como servidor público, el trabajo administrativo está bien organizado.				X	
5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.				X	
6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.			X		
<i>Dimensión: Atención a los detalles</i>						
7	Existe calidez en la comunicación entre los directivos del área y los trabajadores.			X		
8	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones.				X	
9	Los directivos toman decisiones con la participación de los servidores.			X		
10	Existe calidez en la comunicación entre compañeros de trabajo.			X		
11	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.			X		
12	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.			X		
<i>Dimensión: Orientación hacia los resultados</i>						
13	Los directivos permiten a los servidores a un alto nivel de iniciativa.				X	
14	Los directivos obligan a los servidores a seguir normas y reglamentos preestablecido.				X	
15	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones.			X		
16	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los servidores.				X	
<i>Dimensión: Orientación hacia las personas</i>						
17	Los directivos tomas decisiones unilaterales.				X	

18	Los directivos defienden los derechos de grupo.		X			
19	Los directivos promueven la división del gremio de los servidores.		X			
20	Los directivos toman decisiones arbitrarias.			X		
21	Los directivos trabajan aisladamente de los servidores.			X		
	Dimensión: Orientación Hacia El Equipo					
22	Los directivos defienden los derechos de los servidores.				X	
23	Los directivos promueven la participación de los servidores.					X
24	Los directivos toman decisiones consensuadas.				X	
25	Los directivos tienen el respaldo de los servidores.				X	
	Dimensión: Comunicación					
26	Consideras que las comunicaciones que emiten los directores y subdirectores de la institución, garantizan el éxito de nuestro trabajo.				X	
27	Los directores y subdirectores de la institución acostumbran decir las cosas clara y precisa en su debido tiempo.			X		
28	En la institución, se trabajó en equipo.				X	
29	La institución valora los esfuerzos de sus trabajadores				X	
30	Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente.			X		
31	Consideras que existe una comunicación fluida y clara entre los jefes y sus trabajadores en la institución.			X		
	Dimensión: Estabilidad					
32	El trabajador CAS de la entidad tiene estabilidad laboral			X		
33	El plazo del contrato CAS queda al arbitrio del empleador.				X	
34	Existe competencia y aptitud de los funcionarios para determinar las necesidades de servicio.			X		
35	La necesidad de servicio permanente, hace posible la creación de un puesto de trabajo.					X

Gracias..jj

Anexo 3: Formato de Validación por expertos



ESCUELA DE
POSGRADO



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1: Gestión Directiva

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
..... *Dr. Mendoza Salas, Ricardo Leonidas*
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
..... *Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA*
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, DURANTE EL AÑO 2017 -2018.
- 1.4. Autor del Instrumento: PEDRO MAMANI LIMACHI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	1.Deficiente 00-20%	2.Regular 21-40%	3.Buena 41-60%	4.Muy Buena 61-80%	5.Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.				70	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				77	
3.PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				79	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.			50		
5.SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				80	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				79	
7.CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.					95
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9.METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.					89

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

$\frac{715}{09} = 79.44$

Lugar y fecha: *24/07/2018*

[Firma]
Firma del Experto Informante
DNI..... *1095974584*

Celular N°



INFORME DE OPINION DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

VARIABLE 2: Cultura Organizacional

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
..... *Dr. Mendoza Salas Ricardo Leonidas*
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
..... *Docente de la Universidad La Tima Americana CIMA*
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, DURANTE EL AÑO 2017 -2018.
- 1.4. Autor del instrumento: PEDRO MAMANI LIMACHI

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	1.Deficiente 00-20%	2.Regular 21-40%	3.Buena 41-60%	4.Muy Buena 61-80%	5.Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.			58		
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3.PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				77	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				78	
5.SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general					96
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80	
7.CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.					88
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					97
9.METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.				78	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

IV. PROMEDIO DE VALORACION:
Lugar y fecha: *24/07/2018*

$\frac{732}{09} = 81.33$

[Firma]
Firma del Experto Informante
DNI: *095974584*
Celular N°



INFORME DE OPINION DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1: Gestión Directiva

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mgr. Elisbán Yupanqui Choque
- 1.2. Cargo e institución donde labora: docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, DURANTE EL AÑO 2017 -2018.
- 1.4. Autor del Instrumento: PEDRO MAMANI LIMACHI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

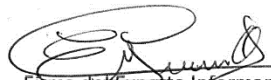
INDICADORES	CRITERIOS	1.Deficiente 00-20%	2.Regular 21-40%	3.Buena 41-60%	4.Muy Buena 61-80%	5.Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.					85
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					88
3.PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				79	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.					87
5.SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				76	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.			58		
7.CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.				77	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
9.METODOLOGIA	El proceso responde al Método científico.					98

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

743/09 = 82.55 #

Lugar y fecha: 23/07/2018


 Firma del Experto Informante
 DNI.....44877956.....
 Celular N°



INFORME DE OPINION DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

VARIABLE 2: Cultura Organizacional

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
 *Mg. Elisban Yupanqui Choque*
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
 *Docente de la Universidad Alas Peruanas*
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, DURANTE EL AÑO 2017 -2018.
- 1.4. Autor del instrumento: PEDRO MAMANI LIMACHI

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

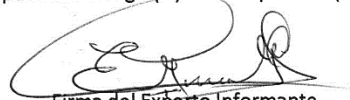
INDICADORES	CRITERIOS	1.Deficiente 00-20%	2.Regular 21-40%	3.Buena 41-60%	4.Muy Buena 61-80%	5.Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y entendible.			57		
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				77	
3.PERTINENTE	Las preguntas tienen que ver con el tema.				78	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.				76	
5.SUFICIENCIA	Se tiene la suficiente cantidad y calidad de ítems para consolidar el concepto general				79	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					88
7.CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas.					92
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					98
9.METODOLOGIA	El proceso responde al Método Científico.				79	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

$\frac{724}{9} = 80.44$ #

Lugar y fecha: *23/07/2018*


 Firma del Experto Informante
 DNI. *Rvc. 10442779568*

Celular Nº

Anexo 4: Escalas de valoración de las dimensiones

Variable: Gestión Directiva

Escala de valoración para la dimensión: **Habilidad estratégica**

Niveles	Puntajes
Optima habilidad estratégica	17 - 20
Moderada habilidad estratégica	11 - 16
Deficiente habilidad estratégica	5 - 10

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Habilidad decisoria**

Niveles	Puntajes
Optima habilidad decisoria	18 - 20
Moderada habilidad decisoria	13 - 17
Deficiente habilidad decisoria	8 - 12

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Habilidad interpersonal**

Niveles	Puntajes
Optima habilidad decisoria	18 - 20
Moderada habilidad decisoria	13 - 17
Deficiente habilidad decisoria	8 - 12

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Habilidad técnico-administrativo**

Niveles	Puntajes
Optima habilidad decisoria	28 - 31
Moderada habilidad decisoria	23 - 27
Deficiente habilidad decisoria	18 - 22

Fuente: Elaboración propia

Variable: Cultura organizacional

Escala de valoración para la dimensión: **Innovación y aceptación de riesgo**

Niveles	Puntajes
Adecuada innovación y aceptación de riesgo	26 - 30
Poco adecuada innovación y aceptación de riesgo	20 - 25
Inadecuada innovación y aceptación de riesgo	14 - 19

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Atención al detalle**

Niveles	Puntajes
Adecuada atención al detalle	24 - 30
Poco adecuada atención al detalle	17 - 23
Inadecuada atención al detalle	10 - 16

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Orientación hacia los resultados**

Niveles	Puntajes
Adecuada orientación hacia los resultados	16 - 18
Poco adecuada orientación hacia los resultados	13 - 15
Inadecuada orientación hacia los resultados	10 - 12

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Orientación hacia las personas**

Niveles	Puntajes
Adecuada orientación hacia las personas	22 - 24
Poco adecuada orientación hacia las personas	18 - 21
Inadecuada orientación hacia las personas	14 - 17

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Orientación hacia el equipo**

Niveles	Puntajes
Adecuada orientación hacia el equipo	18 - 20
Poco adecuada orientación hacia el equipo	13 - 17
Inadecuada orientación hacia el equipo	08 - 12

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Comunicación**

Niveles	Puntajes
Adecuada comunicación	25 - 27
Poco adecuada comunicación	20 - 24
Inadecuada comunicación	15 - 19

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración para la dimensión: **Estabilidad**

Niveles	Puntajes
Adecuada estabilidad	18 - 19
Poco adecuado estabilidad	14 - 17
Inadecuada estabilidad	10 - 13

Fuente: Elaboración propia