

**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE
DIOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO Y CIENCIAS
POLITICAS**



**“Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura
Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional
de Madre de Dios - 2018”**

TESIS PRESENTADO POR:

Bachiller:

BACHILLER: VALENCIA DIAZ, Luz Sally

BACHILLER: CALLA MAMANI, Ruth Yisel

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE ABOGADO.**

ASESOR: Abog. Shelny Ady, Cuentas
Aragón.

Puerto Maldonado, 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE
DIOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN.

**ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO Y CIENCIAS
POLITICAS**



“Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018”

TESIS PRESENTADO POR:

Bachiller:

BACHILLER: VALENCIA DIAZ, Luz Sally

BACHILLER: CALLA MAMANI, Ruth Yisel

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE ABOGADO.**

ASESOR: Abog. Shelnny Ady, Cuentas
Aragón.

Puerto Maldonado, 2018

DEDICATORIA

A Dios, por haberme acompañado en todo momento y permitirme alcanzar uno de mis más grandes sueños.

A mis seres queridos por el amor y apoyo incondicional que me han dado a lo largo de los años, quienes siempre han confiado en mí.

Ruth Yisel, Calla Mamani, amiga y compañera de tesis, con quien he afrontado en más de una ocasión los desafíos de la vida estudiantil universitaria.

A los amigos y amigas, compañeros y compañeras de mi promoción que por más de un quinquenio compartimos experiencias académicas y están comprometidos con la disciplina del Derecho.

Luz Sally, Valencia Diaz.

DEDICATORIA

A mis padres, y hermanos que a pesar de las circunstancias, siempre dieron su apoyo para que yo sea una gran profesional, sin duda alguna es la mejor familia del universo.

A la amiga y compañera de tesis, Luz Sally Valencia Díaz, con quien compartí momentos interesantes y muy difíciles, que me enseñó a ser mejor persona.

Ruth Yisel, Calla Mamani.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al personal, entre auxiliares, técnicos y profesionales, de carrera que laboran en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Por haber estado dispuestos en todo momento a colaborar y brindar la información necesaria de manera pertinente y veraz para que la ejecución de esta investigación que culminó con éxito, asimismo a todos los funcionarios que nos brindaron facilidades para ejecutar los instrumentos de investigación.

A todos los profesores universitarios de la, Escuela Profesional de Derecho y Ciencias Políticas, de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, que colaboraron en el presente trabajo, en especial a nuestra distinguida docente universitaria; Abog. Shelnny Ady, Cuentas Aragón por su apoyo y disposición durante la ejecución de la presente investigación con su prolijo asesoramiento.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la Ley de Servicio Civil es que las entidades públicas del Estado tengan un alcance con mayores niveles de eficacia y eficiencia y presten servicios de calidad a la ciudadanía para lo cual se implementa la reforma del Servicio Civil, con el propósito de transformar una de las funciones del Estado como es la administración, permitiendo de esta manera que los servidores públicos que conforman el servicio civil desarrollen sus capacidades profesionales y así mejorar la administración pública. Por lo que con su aplicación los servidores públicos tendrían igualdad de oportunidades, sin discriminación de ningún tipo, así como propiciar el aumento de sus ingresos y crecimiento profesional promovido mediante ascensos y capacitación en base a una evaluación de méritos para el ingreso a la carrera, así como brindar protección contra el despido arbitrario. En términos sociales a través de esta ley se estaría reformando el Estado, propiciando su desarrollo conforme a las exigencias y necesidades del actual contexto y de la ciudadanía, donde se separe el poder político y los intereses personales o de grupo.

Nuestro país ha sufrido los efectos de una burocracia tradicionalista, donde prácticamente se ha institucionalizado la corrupción. Justamente por la corrupción y la burocracia que se ha enquistado casi en todos los ámbitos de la administración pública, la ansiada efectividad y la eficacia de los servicios públicos no dependerán únicamente de una ley, sino además de otros factores socioculturales, de factores de índole moral y ético, de valores humanos que sustentan al trabajador peruano que en resumida cuenta se denomina cultura organizacional del servidor público.

Por esa razón, para un sector de los servidores públicos de nuestro país, la Ley de Servicio Civil es considerado como una norma anti laboral e inconstitucional, por lo que constantemente se observa rechazo en los diferentes sectores de la administración pública; mientras otros afirman que es una Ley que propicia la meritocracia, mejores oportunidades laborales y remunerativas, modernización del Estado, entre otros, por lo que abogan por su urgente implementación. Sin embargo,

queda claro que la modernización de un Estado se lograra tomando en cuenta la cultura organizacional de los empleados del estado, y de leyes generadas por los servidores públicos, a través de sus gremios que darán como resultado una transformación integral del Estado y su Administración.

Una Ley meritocrática como la presente tiene buenas intenciones, pero dada la situación de burocracia y corrupción a nivel de nuestras instituciones públicas, ésta probablemente no podrá lograr el cambio que pretende alcanzar, más al contrario generará trato discriminatorio, ya que su propósito de unificar los regímenes labores existentes, conforme dispone su implementación que será progresiva, por tanto se suma un régimen más a los ya existentes, siendo un costo económico adicional en el presupuesto de la Nación.

En este marco, es donde se ha planteado la presente investigación, titulada: **“Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Región la de Madre de Dios- 2018”**, con la finalidad de analizar y determinar la relación entre estas dos variables, así como su contribución a la mejora de nuestra sociedad en el campo de la administración pública.

Para la consecución de los objetivos y demostrar la hipótesis que nos planteamos, se ha analizado la Ley de Servicio Civil, sus antecedentes, su actual situación y su proyección en el tiempo, con lo que hemos precisado su naturaleza y las características de esta ley, y apoyándonos con los comentarios vertidos en los diferentes medios de comunicación, revistas, libros, opiniones en Internet y encuesta aplicada a nivel de los trabajadores estatales bajo los alcances de la Ley de Servicio Civil y la cultura organizacional, hemos determinado que la relación entre estos dos constructos, desde el punto de vista jurídico laboral, es significativa, toda vez que los cambios sociales no se logran con una ley, sino a través de cambios profundos y estructurales en la administración pública, acompañados de una educación en valores en todos los niveles y modalidades con la finalidad de plasmar el logro de los objetivos

de investigación y la demostración de la hipótesis, la presente tesis se ha, realizado conforme dispone el método científico y la metodología de la investigación jurídica.

En el desarrollo del presente trabajo se ha tenido la colaboración del personal administrativo del Gobierno Regional de Madre de Dios, haciendo de las limitaciones, simplemente anécdotas de campo.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Honorable Jurado:

Presentamos ante ustedes la tesis llamada **“Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Región la de Madre de Dios - 2018”**, con la finalidad de Demostrar el Nivel de Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2018, en cumplimiento de Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad, Nacional Amazónica de Madre de Dios, para obtener el título profesional de, Abogado.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Atentamente:

Luz Sally, Valencia Díaz,

Ruth Yisel, Calla Mamani

RESUMEN

La tesis “Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Región la de Madre de Dios - 2018” consta de la estructura siguiente: Problema de Investigación, Marco Teórico, Metodología de la Investigación, Resultado del Trabajo de Investigación, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

La presente investigación tiene como propósito de determinar la relación entre la, Ley del Servicio Civil en la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, en el año 2018. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva, donde el colectivo a investigar estuvo conformado por un universo de 140 trabajadores de carrera. La muestra objeto de estudio está constituida por 68 servidores públicos nombrados, del Gobierno Regional de Madre de Dios, se realizó por selección aleatoria simple tanto para hombres y mujeres. La técnica e instrumento utilizado para recolección de datos fue la encuesta.

La investigación responde al tipo no experimental, el diseño descriptivo correlacional, los instrumentos utilizados para la búsqueda de datos, se componen de, dos cuestionarios, se han utilizado para conseguir información imprescindible para medir la percepción que tienen los trabajadores respecto a la variable, Ley de Servicio Civil así como para la variable, Cultura Organizacional.

Al finalizar la presente investigación, se concluyó que la Ley de Servicio Civil tiene una relación significativa positiva en la Cultura Organizacional de los Trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Palabra clave: Servicio civil, Cultura Organizacional, Meritocracia, Gestión del rendimiento, Mejora continua, Compensaciones.

ABSTRACT

The thesis "Relationship between the Law of the Civil Service and the Organizational Culture of the workers of the Government Region of Madre de Dios - 2018" consists of the following structure: Research Problem, Theoretical Framework, Research Methodology, Result of the Work of Research, Conclusions, Recommendations, Bibliographic References and Annexes.

The purpose of this research is to determine the relationship between the Law of Civil Service in the Organizational Culture of the workers of the Regional Government of Madre de Dios, in 2018. For this purpose, a descriptive investigation was carried out, where the collective to investigate was made up of a universe of 140 career workers. The sample object of study is constituted by 68 appointed public servants, of the Regional Government of Madre de Dios, was carried out by simple random selection for both men and women. The technique and instrument used for data collection was the survey.

The research responds to the non-experimental type, the descriptive correlational design, the instruments used to search for data, are composed of two questionnaires, have been used to obtain essential information to measure the perception that workers have regarding the variable, Law of Civil Service as well as for the variable, Organizational Culture.

At the end of the present investigation, it was concluded that the Civil Service Law has a significant positive relationship in the Organizational Culture of the Workers of the Regional Government of Madre de Dios.

Keyword: Civil service, Organizational Culture, Meritocracy, Performance management, Continuous improvement, Compensations.

INDICE

DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INTRODUCCIÓN	vi
PRESENTACIÓN.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INDICE.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específico	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Variables.....	4
1.4.1. Variable independiente.....	4
1.4.2. Operacionalización de variable Dependiente.....	4
1.5. Hipótesis.....	6
1.5.1. Hipótesis general	6
1.5.2. Hipótesis específicos	6
1.6. Justificación.....	6

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de estudios realizados.....	8
2.2. Marco Teórico.....	15
2.2.1. Ley del Servicio Civil.....	15
2.2.2. Incorporación al Servicio Civil.....	17
2.2.3. Gestión de la capacitación.....	19
2.2.4. Cultura Organizacional.....	30
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.1. Tipo de estudio.....	43
3.2. Diseño de estudio.....	43
3.3. Población y muestra.....	45
3.4. Métodos y técnicas.....	46
CAPITULO IV: RESULTADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	51
4.1. Discusión de resultados.....	68
4.2. Conclusiones.....	73
4.3. Recomendaciones.....	75
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DESCRIPTORES DE ANÁLISIS DE DATOS DE LEY DE SERVICIO CIVIL Y SUS DIMENSIONES.....	51
TABLA 2: DESCRIPTORES DE ANÁLISIS DE DATOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES.....	52
TABLA 3: PUNTAJE Y NIVELES DE LOS ESTADÍSTICOS DE LEY DE SERVICIO CIVIL Y SUS DIMENSIONES.....	52
TABLA 4: PUNTAJE Y NIVELES DE LAS DIMENSIONES DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL.	54
TABLA 5:DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS: PUNTAJE Y NIVELES DE LOS ESTADÍSTICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES.....	56
TABLA 6:DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS: PUNTAJE Y NIVELES DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	58
TABLA 7: PRUEBA DE KOLMOGOROV - SMIRNOV PARA UNA MUESTRA.....	59
TABLA 8: CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE.	60
TABLA 9:SÍNTESIS DE DATOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ENTRE LEY DE SERVICIO CIVIL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	61
TABLA 10: CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN INCORPORACIÓN AL SERVICIO CIVIL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	62
TABLA 11: SÍNTESIS DE DATOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ENTRE LA DIMENSIÓN INCORPORACIÓN AL SERVICIO CIVIL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	62
TABLA 12: CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL..	63
TABLA 13: SÍNTESIS DE DATOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ENTRE LA DIMENSIÓN GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	64
TABLA 14: CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN DERECHOS COLECTIVOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	65
TABLA 15: SÍNTESIS DE DATOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ENTRE LA DIMENSIÓN DERECHOS COLECTIVOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	66

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.

Los Gobiernos de Turno desde la década de los ochenta (1980), a la fecha (2018) luego de recuperar el sistema democrático, están tratando de impulsar un servicio eficaz y eficiente a la ciudadanía a través de las entidades públicas, tal tarea la realiza a través de los servidores públicos, los cuales deben cumplir con un perfil adecuado, debiendo armonizar los derechos de estos con los intereses de la sociedad; sin embargo dicha situación está lejos de la realidad, ya que existe por parte de la población la percepción de que el servicio que se brinda en las instituciones del estado es deficiente, esto debido a que muchas veces los servidores públicos no se esfuerzan por solucionar el problema del ciudadano, así mismo se muestran distantes ante los objetivos institucionales, todo ello se ve reflejado en su falta de interés y total conformismo por la labor que vienen realizando, sin mostrar preocupación por capacitarse y de esta forma tratar de brindar un servicio eficiente y eficaz a través de su labor diaria.

Bajo ese mismo orden de ideas, el estado peruano ha creído conveniente introducir una nueva reforma laboral , a través de la Ley del Servicio Civil, con la finalidad que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil (Ley del Servicio Civil – N°30057,2013).

La aprobación de la Ley de Servicio Civil ha traído consigo un sin número de malentendidos y preguntas por parte de los trabajadores públicos, los cuales se encuentran bajo los Decretos Legislativos; 276, 728, 1057, (la cultura organizacional)

las actitudes de los trabajadores frente a sus acciones laborales son muy renuente al cambio, por lo que muchas personas no aceptan ni desean que esta ley se implemente; donde se expresa que el ingreso al sector público será a través de concurso de méritos, además, todos los trabajadores con esta nueva ley serán evaluados constantemente, generado temor en un sector de los trabajadores por su estabilidad. Muchos de los cuales no encuentran motivos suficientes para trasladarse a este nuevo régimen.

La aprobación de la Ley de Servicio Civil ha traído consigo un sin número de malentendidos y preguntas por parte de los trabajadores públicos, los cuales se encuentran bajo los Decretos Legislativos; 276, 728, 1057, las actitudes de los trabajadores frente a sus acciones laborales son muy renuente al cambio, por lo que muchas personas no aceptan ni desean que esta ley se implemente; donde se expresa que el ingreso al sector público será a través de concurso de méritos, además, todos los trabajadores con esta nueva ley serán evaluados constantemente, generado temor en un sector de los trabajadores por su estabilidad.

Muchos de los cuales no encuentran motivos suficientes para trasladarse a este nuevo régimen, ya que perciben que esta ley es una amenaza, más no como una oportunidad de desarrollo profesional.

El Gobierno Regional de Madre de Dios, (GOREMAD), donde se está aplicando e implementando dicha ley; encontrándose en la etapa uno (1), de las cuatro (4) etapas definidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil; sin embargo, durante este proceso se ha trastocado la cultura organizacional de los trabajadores, generando desconcierto y afectando subjetivamente el buen desarrollo de sus acciones laborales.

La cultura organizacional, a través de la motivación es un factor esencial para el buen equilibrio organizacional, como lo señala García (2005), expresando que la motivación es un estado anímico que predispone al individuo a esforzarse para alcanzar alguna meta que desea; Así mismo, Robbins (1987), sostiene que la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

De lo expuesto por los expertos, es importante que el recurso humano que es un componente sustancial de la cultura organizacional, este totalmente motivado, para que pueda desarrollar sus funciones de manera eficiente, más aun cuando se trabaja en el sector público, donde las funciones y actividades son sustanciales para el desarrollo de nuestra localidad, región y país.

Desde esta perspectiva, es importante conocer si la ley del servicio civil podrá obtener los niveles de eficiencia, eficacia y satisfacción de los usuarios internos, ya que el desempeño de los trabajadores va depender también del nivel de cultura organizacional de la motivación laboral que se brinda en la institución; se formula la siguiente interrogante.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema General

¿Existe una relación significativa entre La Ley de Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, en el año 2018?

1.2.2. Problemas Específico

¿Existe una relación significativa entre la incorporación al régimen del servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018?

¿Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento dispuesta por la ley de servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018?

¿Existe una relación significativa entre la regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación de ley del servicio civil en la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, en el año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Demostrar la relación significativa entre la incorporación al régimen del servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018.
- Conocer la relación significativa entre la gestión del rendimiento dispuesta en la ley del servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018.
- Determinar la relación significativa entre la regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018.

1.4. Variables.

1.4.1. Variable independiente.

- Ley del Servicio Civil
- Cultura Organizacional

1.4.2. Operacionalización de variable Dependiente.

a. Variable Independiente Ley del Servicio Civil Dimensiones e Indicadores:

- Incorporación al Servicio Civil.
 - Selección.
 - Inducción.
 - Periodo de Prueba.

- Gestión de capacitación.
 - Formación laboral.
 - Formación profesional.
 - Financiamiento y Co-financiamiento.

- Derechos Colectivos.
 - Negociación Colectiva.
 - Derecho a Huelga.

b. Variable Dependiente Cultura Organizacional. Dimensiones e Indicadores:

- Pertenencia a la organización.
 - Los empleados consideran es un lugar excelente para trabajar
 - Oportunidad de desarrollo
 - Oportunidad de estar actualizado y capacitado.
- Imagen de la máxima autoridad
 - Promoción a funcionario de responsabilidad directiva o gerente
 - Excelente orientación a resultados
 - Genera confianza y empoderamiento.
- Estilo Gerencial
 - Manejo efectivo de los Recursos Humanos
 - Existe participación activa del personal.
 - Sinergia, reuniones participativas
- Relaciones interpersonales
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Organización transparente
 - Comunicación abierta y directa

1.5. Hipótesis.

1.5.1. Hipótesis general

H La Ley del Servicio Civil se relaciona significativamente con la Cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018.

1.5.2. Hipótesis específicos

H1 El proceso de incorporación al régimen de la Ley del servicio civil se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, - 2018,

H2 La gestión del rendimiento del personal dispuesta por la ley de servicio civil, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2018.

H3 La regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil, se relacionan significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018.

1.6. Justificación.

a. Relevancia y valor teórico

La investigación es de gran relevancia y justificación teórica, porque permitirá obtener mediante las actividades del análisis bibliográfico y su contrastación con los resultados, conocer la realidad de la organización; y así brindarles información confiable y válida sobre las necesidades de los colaboradores de la institución pública que se resisten al cambio y a la implementación de dicha ley. Por lo tanto, es necesario que los trabajadores conozcan la estructura de la ley

sus beneficios y/o ventajas para el trabajador y la organización a través de talleres de orientación laboral.

b. Implicaciones practicas

En el aspecto práctico, se justifica porque los resultados expuestos en el desarrollo investigativo permitirá a la institución, conocer y adoptar acciones administrativas durante el proceso de implementación de la, Ley Servir, poniendo a disposición de la institución los resultados de dicho estudio; además, servirá de antecedente para otras instituciones de la región donde implementen y apliquen la ley del servicio civil, haciendo conocer la importancia de esta nueva reforma que permitirá tener una mejor gestión del recurso humano en base a los resultados obtenidos.

c. Utilidad metodológica

Metodológicamente, la recursos creados para el recojo de la información servirán de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados con el área, proporcionando a los expertos, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.

d. Relevancia académica

Desde el punto de vista de la jurídico – social laboral, la información obtenida de la investigación servirá para crear las bases a los profesionales e investigadores que, estudian y asesoran a este sector, puedan de alguna manera determinar con precisión las acciones administrativas en la cultura organizacional de los trabajadores, conociendo desde ya el efecto que tendrá la ley del servicio civil en ellos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

Este capítulo contempla en sus contenidos la presentación de antecedentes de la investigación, local, nacional e internacional, modelo teórico, Bases Teóricas y definición de términos con sus definiciones conceptual.

2.1. Antecedentes de estudios realizados.

Julián Raúl Flórez López (2015). Servicio civil de carrera en Colombia perspectivas y resultados de la profesionalización de la función pública, Artículo que tiene como eje central el análisis de los resultados obtenidos por la Ley 909 de 2004, la cual, regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública en Colombia que concluyó en qué; La carrera administrativa se creó con la finalidad de estructurar una burocracia profesionalizada, cuyo personal posea los méritos suficiente para una eficiente y eficaz prestación de servicios. La estabilidad en el cargo es otro elemento fundamental junto con los incentivos y posibilidades de ascenso que se le deben suministrar al servidor.

Este planteamiento se aproxima mucho más a la estructuración de una “burocracia weberiana”, en donde los cargos directivos de las entidades son de carácter permanente, es decir, que lo que se intenta es aplicar el concurso de méritos a la gran mayoría de cargos que hacen parte de la jerarquía de la función administrativa y garantizar el mantenimiento del personal tanto de niveles altos, como medios y bajos.

De alguna manera, este sistema “weberiano” es la antítesis del sistema neo-gerencialista, por cuanto no contempla características tales como empleos temporales, flexibilidad laboral y procedimientos de remoción sumaria. Este elemento también sería

un obstáculo para el dinamismo de las redes clientelares en manos de las élites políticas ya que no tendrían poder nominador sobre cargos de gran importancia necesarios para utilizarlos como prebendas para llegar al poder. Para finalizar, González afirma que lastres como la corrupción y el ineficiente dinamismo de la administración encuentran su causa -en el carácter parcializado y poco cualificado en el ingreso y desempeño de quienes prestan sus servicios al Estado, especialmente en cargos de gerencia pública y dirección intermedia-.

Los cargos de gerencia, en su afán por flexibilizar y modernizar la burocracias, no atendieron los dictados de la ley, más bien se convirtieron en los nuevos instrumentos de los políticos mediante los cuales ejercen ahora de forma más arbitraria la selección de cargos y su creación. El ideal de profesionalización cada vez se hace más lejano y la administración pública se encuentra más permeada de inconsistencias tanto en su organización burocrática como en la planificación y aplicación de sus políticas.

Es casi imposible, en un panorama como este, que se puedan llevar a cabo concursos abiertos de mérito y que, en efecto, el ciudadano mantenga la esperanza y confíe en que el Estado podrá ofrecerle estabilidad laboral. Las condiciones que plantea la ley no son acordes a la realidad administrativa y política del país, es necesario replantear un modelo ajustado a las necesidades materiales de la nación, donde pueda llevarse a cabo una verdadera profesionalización de la función, abierta y transparente.

Frank Alexander Díaz Valiente. (2015), La vulneración de la Ley del servicio civil a los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú. La investigación, concluyendo en qué; La naturaleza jurídica de la negociación colectiva, es ordinariamente, una disposición general elaborada a través de un procedimiento especial de carácter convencional. Así mismo, se dice que la misma, es el acto concertado en una mesa de negociación para la elaboración de un acuerdo sería el de una propuesta o medida preparatoria de una disposición de carácter general cuyo único fin resultaría ser el órgano de gobierno del correspondiente ámbito. Entendida en otras palabras, podemos decir que, la naturaleza jurídica de la negociación

colectiva, se basa en un arreglo o negociación que surge como un contrato, pero que tiene el efecto jurídico de superar la legislación preexistente, reconociendo garantías y derechos superiores debidamente consagrados dentro de la ley.

El tribunal constitucional ha establecido en su abundante jurisprudencia que, respecto de los derechos colectivos de trabajo debe entenderse que; la libertad sindical es aquel atributo directo que relaciona un derecho civil y un derecho político, y se vincula con la consolidación del estado social y democrático de derecho, ya que constitucionaliza la creación y fundamentación de las organizaciones sindicales. Así mismo, esta, tiene como contenido esencial un aspecto orgánico, que consiste en la facultad de toda persona de constituir organizaciones con el propósito de defender sus intereses gremiales y un aspecto funcional, Y como aspecto funcional la facultad de poder de afiliarse o no afiliarse a este tipo de organizaciones. En cuanto, a la negociación colectiva, se dice que es el acuerdo que permite crear, modificar o extinguir derechos y obligaciones referidos a remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad y demás aspectos concernientes a las relaciones laborales, en donde este derecho se expresa principalmente en el deber del estado de fomentar y estimular la negociación colectiva entre los empleadores y trabajadores, conforme a las condiciones nacionales, de modo y que la convención colectiva que se deriva de la negociación colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado, y, finalmente, respecto de la huelga, consiste en la suspensión colectiva de la actividad laboral, la misma que debe ser previamente acordada por la mayoría de los trabajadores, la misma que debe ser conforme a la constitución y al ordenamiento jurídico vigente, ya que dicho ejercicio comporta el respeto de los derechos de terceros, en particular de los del empleador. En tal sentido, nuestro sistema jurídico prescribe, prohíbe y sanciona los actos violentos y aquellos que puedan configurar delitos.

Dentro de las disposiciones de la ley del servicio civil, podemos encontrar que los artículos 34° inciso b, 40°, 42°, 44°, 49°, primera disposición complementaria final tercera disposición complementaria final, cuarta disposición complementaria final,

undécima disposición complementaria final, vulneran los derechos colectivos de trabajo consagrados en la constitución en los artículos 23°, 24°, 26°, 28°, 43°, 51°, 139°

En la actualidad, existen 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, entre generales y especiales, lo cual conlleva a un desorden en la administración pública en la medida que cada régimen implica distintos derechos y deberes para los empleados públicos. En tanto se implemente de modo integral, la nueva Ley del servicio civil, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprenderá a los regímenes de carrera y formas de contratación de servicios de personal utilizados en la administración pública, con excepción de algunos regímenes especiales. Dentro de los convenios de la organización internacional del trabajo en materia de derechos colectivos de trabajo que han sido ratificados por el Perú, tenemos, el convenio de la OIT N° 87, el convenio de la OIT N° 98 y el convenio de la OIT N° 151. Dentro de los regímenes laborales del sector público que se encuentran enmarcados dentro de la ley servir, tenemos: Decreto legislativo N°1057 - Ley que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, El decreto legislativo N° 276 – Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones en el sector público, - El decreto legislativo N° 728. Regi, en privado en la actividad pública, como los tres grandes bolsones donde se encuentran el 70% por ciento de los empleados del estado, en planillas del estado.

En el contexto nacional, Trefogli Wong, G. A. (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). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. La presente investigación tuvo como objetivo estimar la contribución potencial que tienen los diagnósticos de conocimiento con respecto a su relación con los subsistemas de gestión de los recursos humanos y su alcance con respecto al tamaño del servicio civil peruano, la investigación fue de carácter descriptiva. Se determinó que la intervención del estado peruano a través de servir 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 realizar una evaluación sobre dichas experiencias. Asimismo 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.

Beltrán Larco, L. P. (2012). Problemática de la existencia de distintos regímenes de contratación de personal en el Estado. (Tesis) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Dicho estudio tuvo como objetivo demostrar la existencia de una deficiente regulación en la contratación pública de personal en Perú, la investigación fue de tipo descriptivo, determinándose que las leyes del presupuesto público, por razones de austeridad fiscal, han impuesto limitaciones al nombramiento o contratación de personal mediante los procedimientos estipulados en la Ley de la carrera administrativa; lo que provocó que gran parte de entidades públicas optaran por la contratación de servicios no personales; dejando de lado los procedimientos de acceso a la administración pública normados por la Ley de la Carrera Administrativa (Decreto Legislativo N° 276). Dentro de ese proceso de cambios se fue diluyendo el concepto de “carrera administrativa” y se perdió toda iniciativa centralizada en materia de capacitación, calificación y desarrollo de cuadros profesionales.

Todo ello ha contribuido a una gran desorganización en la administración pública debido al deficiente control de personal causado por la coexistencia de distintos regímenes de contratación, tales como el régimen público - Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, el Régimen Privado - Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo, sus excepciones y la contratación por servicios no personales -SNP-.

Socorro Moyado (2006). La importancia de la gestión del conocimiento en el servicio civil de carrera de la cámara de senadores para el aprendizaje organizacional. (Tesis) Instituto de estudios superiores en administración pública, México; La propuesta del modelo de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizacional, se sustentó en el análisis y discusión de los resultados de la capacitación-evaluación del proceso

de incorporación al Servicio Civil de Carrera desarrollado por el Centro de Capacitación y Formación Permanente de la Cámara de Senadores, concluyendo, La Cámara de Senadores como parte del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, es una instancia del Estado que al igual que todo el aparato gubernamental, requiere ser profesionalizado y, para ello, la instauración del servicio civil de carrera a partir de la aprobación de su Estatuto el pasado 22 de noviembre de 2002 y la puesta en operación desde marzo de 2004.

El estudio de los servicios civiles en México se ha enfocado prácticamente a la administración pública federal, esto es, al Poder Ejecutivo; por tanto, en el Congreso Mexicano y en particular en la Cámara de Senadores, elaborar una investigación de esta naturaleza resulta trascendente. Sin embargo, por su reciente nacimiento habrá que fortalecer varios de los procesos que operan en este momento, a fin de garantizar que sus resultados alimenten el modelo de gestión de conocimiento para el aprendizaje organizacional que en esta misma investigación se propone.

El análisis y aplicación de tres categorías como el servicio civil de carrera, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, están íntimamente relacionados con el desarrollo de las personas que laboran en una organización, por tanto, si se toma en cuenta que los individuos son la única fuente para generar conocimiento, se podría deducir que la Cámara de Senadores es una organización capaz de generar conocimiento y por ende podrá transformarse en una organización que aprende. Con el análisis estadístico se comprueba que la hipótesis de trabajo se cumple parcialmente, ya que los resultados de la capacitación-evaluaciones del servicio civil de carrera, coadyuvan en parte a la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizacional en el Senado de la República, porque como indican dichos datos, no todas las evaluaciones presentan correlación entre sí. Los conocimientos generales presentan correlación significativa entre los conocimientos específicos y la parte psicológica, no así con el desempeño, el cual presenta correlación únicamente con los conocimientos específicos, y por su parte la parte psicológica sólo se correlaciona con los conocimientos generales.

Gianella Falcones Suárez (2014) Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de Nestlé Ecuador (Tesis para optar el título de ingeniero industrial) Universidad de Guayaquil, El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo de la cultura organizacional de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador. El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos. Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplicó el cuestionario Nestlé & y o (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento. El trabajo que presentamos se estructura en ocho capítulos. En el Capítulo I de esta tesis se analizará el origen, la evolución, niveles de profundidad y modelos de análisis de la cultura organizacional. Posteriormente, en el Capítulo II, se realizará una revisión de la literatura sobre el clima organizacional. En el Capítulo III se realizará un análisis integrando los conceptos de cultura y clima de acuerdo a la literatura más reciente. En el Capítulo IV se analizará la relevancia de la reflexividad en las unidades de trabajo y su vínculo con el rendimiento de las mismas. En el Capítulo V se presentará el modelo de investigación acerca de los efectos de la cultura de mercado en el rendimiento de las unidades de trabajo, así como la fundamentación teórica de las relaciones

planteadas en el modelo de mediación propuesto. En el Capítulo VI se presenta la metodología del estudio.

Verónica Melián (2017) La cultura organizacional y su impacto en rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad, Tesis para optar el grado de Doctor en recursos humanos, Universidad de Valencia, Respondiendo a los desafíos planteados anteriormente, esta tesis doctoral tiene como objetivo contrastar empíricamente un modelo que analice la relación entre la cultura de mercado del modelo de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y el rendimiento en las unidades de trabajo. La elección del estudio de la cultura de mercado no es casual. Cameron y Quinn (2006) después de haber encuestado a lo largo de sus carreras a más de 80.000 gerentes representando a más de 3.000 organizaciones, señalan que la cultura de mercado es una de las dimensiones de mayor prevalencia en las organizaciones contemporáneas. Sin duda, estos resultados sugieren la presencia de un amplio número de organizaciones que desarrollan sus actividades en contextos de alta competencia, donde el rendimiento es uno de los principales factores de éxito organizacional. A su vez, como fuera mencionado anteriormente, existe cierto grado de acuerdo entre los investigadores que, para explicar el vínculo entre la cultura y el rendimiento es necesario considerar la presencia de mediadores. Esta tesis tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la investigación académica en la temática de cultura y su impacto sobre el rendimiento, a través del análisis de dos mediadores que a la fecha no han sido aún estudiados: el clima y la reflexividad.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Ley del Servicio Civil

La gestión de los servidores públicos en el Perú se ha caracterizado por su complejidad y por la falta de planificación y dirección coherentes. Todo ello ha causado un crecimiento desordenado, incrementándose el número de personas que trabajan al Servicio del Estado. Según la encuesta nacional de hogares (ENAHO 2004-2010), en promedio anual, cuarenta mil personas se incorporan a la administración pública y hacia el 2011, el Perú cuenta con 1 millón 400 mil

personas en el sector público (ENAH0 2011). Muchas de estas personas ingresan al sector público sin pasar un concurso público de méritos, y algunas ni siquiera cumplen con el perfil para el puesto. En consecuencia a todo esto, el costo de la planilla se ha ido incrementado en un 9% anual, según datos del MEF.

La Ley del Servicio Civil plantea una nueva reforma en materia laboral, orientada a ordenar y mejorar el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos en el sector público, permitiendo así un mejor desempeño e impacto en el ejercicio del servicio a la ciudadanía.

Esta reforma intenta establecer un régimen laboral único, tratando así disminuir la complejidad y distintas reglas de juego que tiene tanto el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; el Decreto Legislativo N° 728 régimen laboral de la actividad privada, y el Decreto Legislativo N° 1057 régimen especial de contratación de Administración de Servicios-CAS.

La Ley del Servicio Civil N° 30057, apunta a garantizar el principio de mérito en la gestión de las personas, su objetivo es contar con personal competente e idóneo para el desempeño de las funciones del Estado. La nueva reforma es ventajosa tanto para el Estado y el Servicio Civil al ciudadano. Asimismo, busca la eficiencia y eficacia de las entidades del Estado, promoviendo un sistema de gestión por resultados y una evaluación del desempeño periódica; apunta también a una mayor continuidad en las políticas públicas, al garantizar la permanencia de los mejores directivos y la baja rotación de personal más competente para el cargo, así como la estabilidad de los profesionales de línea media de carrera, lo que permitirá la continuidad y sostenibilidad del quehacer del estado.

2.2.2. Incorporación al Servicio Civil

El Reglamento General de la Ley de Servicio Civil – N° 040- 2014-PCM (2014), establece que la incorporación al Servicio Civil se realizara a través de un proceso de selección, el mismo que tiene las siguientes modalidades de acceso: concurso público de méritos, contratación directa, y cumplimiento de requisitos de leyes especiales. Todas las incorporaciones deberán tener como condición la aprobación del perfil de puesto en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y estar debidamente presupuestadas en el CPE. La incorporación termina al finalizar el periodo de prueba cuando el mismo es obligatorio y al finalizar la inducción en los demás casos. El proceso de incorporación se divide en cuatro fases de selección, vinculación, inducción, y periodo de prueba, las cuales veremos a continuación:

- **Selección.** Tiene por objeto seleccionar a las personas idóneas para el puesto sobre la base del mérito, la transparencia y la igualdad de oportunidades. El proceso de selección de servidores civiles puede ser de tres modalidades: Concurso público de méritos: este proceso de selección puede ser de dos tipos: Concurso público de méritos transversal: Es el proceso por el que se accede a un puesto de carrera distinto de la propia entidad o en una entidad diferente y al que solo pueden postular los servidores civiles de carrera.
- Concurso público de méritos abierto: Es el proceso por el que se accede a un puesto propio del grupo de directivos públicos, de servidores civiles de carrera, y al que puede postular cualquier persona, siempre y cuando cumpla con los requisitos al puesto. El concurso público de méritos tanto transversal como abierto, se convoca para cubrir puestos, para los cuales se llevan a cabo las siguientes etapas: etapa preparatoria, convocatoria y reclutamiento, evaluación y elección.

- **Cumplimiento de requisitos de leyes específicas:** Solo es aplicable en los casos que su incorporación se encuentre regulada por norma especial con rango de Ley.
- **Contratación directa:** Es aquella modalidad en donde no se requiere un concurso público de mérito para la contratación, es el caso de los servidores de confianza, siempre y cuando cumplan con los requisitos para el puesto.
- **Vinculación.** La persona seleccionada en el concurso público de méritos, cuenta con un plazo de treinta y un días calendario para asumir el puesto para el que fue elegido. Si no se presentase en el plazo indicado la entidad tiene que vincularse con el accesitario si lo hubiese. Cuando un trabajador del Estado ingresa al servicio civil se asume que su vincula con la entidad es en un periodo indeterminado, salvo con excepciones de ley.
- **Inducción.** Tiene la finalidad de poner en conocimiento a los servidores civiles, la información general del Estado, a su institución, a sus normas internas, y finalmente a su puesto. Esta inducción la llevara a cabo la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
- **Periodo de prueba.** Tiene por objeto realizar retroalimentación, apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias o experiencia del servidor en el puesto y por parte del servidor la adaptación de este a su puesto de trabajo, así como la convivencia de las condiciones del puesto. El periodo de prueba se computa desde que el servidor inicia la prestación de servicios en la entidad. El periodo de prueba para los directivos públicos es de tres a seis meses, en el caso de los servidores civiles de carrera el periodo es de tres meses; y por ultimo para los servidores de actividades complementarias es de tres meses. Cuando el servidor civil no ha superado el periodo de prueba, se termina el vínculo con el servicio civil todo ello debe expresarse mediante una resolución donde se expresen los motivos antes mencionados.

2.2.3. Gestión de la capacitación

La capacitación realizada por la Autoridad Nacional de Servicio Civil tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos ciudadanos. Así mismo constituye una estrategia fundamental para el fortalecimiento del Servicio Civil como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública. Los principales actores encargados de la capacitación de los servidores civiles son SERVIR, las entidades del estado a través de sus oficinas de recursos humanos.

SERVIR es el ente rector de la capacitación del sector público. En esa condición planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política de capacitación. Las oficinas de recursos humanos de las entidades, planifican, ejecutan, y evalúan la capacitación directamente o mediante terceros la capacitación laboral, o la capacitación profesional.

La Ley del Servicio Civil – N°30057 (2013), establece los tipos de capacitación para los servidores civiles de las entidades del Estado, los cuales son las siguientes:

2.2.3.1. Formación laboral:

Este tipo de capacitación tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía.

Esto se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua de los servidores civiles, respecto a sus

funciones. Los servidores civiles que hayan sido calificados como personal de rendimiento distinguido al menos en una de las tres últimas evaluaciones de desempeño, pueden solicitar el financiamiento o co-financiamiento de actividades de formación laboral; la entidad atenderá la solicitud de acuerdo con sus posibilidades presupuestales (Reglamento General de la Ley de Servicio Civil – N° 040- 2014-PCM, 2014).

El servidor civil que haya sido calificado en su evaluación de desempeño como personal de rendimiento sujeto a observación será capacitado por su entidad en el plazo de seis (6) meses calendario, posteriores a la evaluación, que se contabilizan desde el día siguiente de la notificación de la calificación.

2.2.3.2. Formación profesional:

Este tipo de capacitación conlleva a la obtención, principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos u otros centros de formación profesional o técnica.

Para acceder a la formación profesional, el servidor civil de carrera o el directivo público, al momento de su postulación al financiamiento, debe cumplir, como mínimo:

- Formar parte del servicio del Estado por un periodo no menor de tres años consecutivos.
- Acreditar el grado académico requerido para postular al programa.
- Tener durante los últimos tres años una calificación de buen rendimiento y/o rendimiento distinguido.

Los servidores civiles beneficiados con acciones de formación laboral o profesional, deberán como mínimo Comprometerse a permanecer en la entidad, Aprobar o cumplir con la calificación mínima establecida por la entidad,

compartir los conocimientos adquiridos con los demás servidores civiles de la institución.

2.2.3.3. Gestión del rendimiento y la evaluación de desempeño

En el Reglamento general de la Ley del Servicio Civil, se establece que la gestión del rendimiento identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, la entidad. La gestión del rendimiento incluye a los directivos públicos, tengan o no la condición de confianza, a los servidores civiles de carrera y a los servidores de actividades complementarias (Reglamento General de la Ley de Servicio Civil – N° 040-2014-PCM, 2014). Este proceso es como un ciclo integral, continuo y sistemático que, con carácter anual, se desarrolla en cada entidad mediante la planificación, el establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

De acuerdo a la Ley del Servicio Civil – N°30057 (2013), la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño de sus puestos y de la entidad.

Son responsables de la gestión del rendimiento: SERVIR como ente rector, el titular de entidad, las oficinas de recursos humanos, los responsables o jefes de las áreas, el comité institucional de evaluación. El primero, define los factores, metodologías, instrumentos y procedimientos básicos a ser utilizados por las entidades; el segundo, asegura que se lleve a cabo el proceso de gestión, es la máxima autoridad responsable del funcionamiento de la gestión del

rendimiento, nombra anualmente a los miembros del comité; el tercero, las oficinas de recursos humanos, aplican las metodologías e instrumentos de gestión definidos por el ente rector, comunica, asigna, informa a SERVIR, sobre la gestión del rendimiento de los servidores civiles; el cuarto, establecen metas conjuntamente con los servidores a evaluar, vela por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas; y por último el quinto, el comité institucional de evaluación, confirma la calificación asignada al evaluado.

Factores, metodologías e instrumentos básicos. Para efectos de la gestión del rendimiento, se entiende por factores de evaluación aquellos aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación del servidor civil (Ley del Servicio Civil – N°30057,2013). La gestión del rendimiento podrá utilizar, según se establezca, factores asociados a lo siguiente:

2.2.3.3.1. Metas: con la que se evalúa el cumplimiento de logros asignados, estos pueden ser:

- **Metas Individuales:** son aquellas relacionadas con la misión y funciones del puesto y deben formularse en términos de contribución de los objetivos y líneas de actuación de la unidad de trabajo, de conformidad con el Plan Operativo Institucional (POI).
- **Metas Grupales:** son aquellas trazadas de manera conjunta y para un área, unidad orgánica o entidad. Estas deben estar alineadas al POI.
- **Compromisos:** referidos al comportamiento del servidor, sobre los cuales se califican aspectos conductuales del servidor civil en relación tanto a la ejecución de la misión y a las funciones de su puesto, como el cumplimiento de las metas establecidas.

Ciclo de la gestión del rendimiento. La gestión del rendimiento es un ciclo continuo dentro de una entidad y contempla las siguientes etapas:

- a.** De planificación: abarca todas aquellas acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolla y se ejecuta de acuerdo con los parámetros establecidos y debe permitir asegurar el conocimiento y compromiso de todos los agentes implicados en la gestión del rendimiento en una determinada entidad.
- b.** Etapa de establecimiento de metas y compromisos: corresponde al momento del proceso en el que se concretan los acuerdos sobre las metas individuales que asumirán los servidores civiles para el periodo de rendimiento y que será objeto de evaluación del desempeño. Las metas grupales se establecen por parte de los responsables de área y por aquellos que tengan asignados funcionalmente servidores y deben ser ratificadas por los jefes de unidades orgánicas en los términos que se define SERVIR. Los compromisos y metas individuales se establecen respondiendo a los objetivos de la unidad orgánica y de la entidad, reflejados en el plan operativo institucional.
- c.** Etapa de seguimiento: inicia inmediatamente después de la definición de metas y compromisos y conlleva responsabilidades para el evaluado y el evaluador. El seguimiento implica la continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, así como la responsabilidad o esfuerzo del servidor civil, de acuerdo con las metas trazadas.
- d.** Durante el seguimiento, pueden desarrollarse reuniones de retroalimentación para contribuir a la identificación de necesidades y mejoras del rendimiento de los servidores públicos. Dicho monitoreo o registro debe constar en el legajo personal de cada uno de los servidores, debiéndose dejarse constancia.
- e.** Etapa de evaluación: corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del periodo y concluirá con la calificación. En esta etapa se constatan y verifican, a partir de

las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del periodo.

De acuerdo a la Ley del Servicio Civil – N°30057 (2013), la evaluación es la base para la progresión en el grupo de los servidores civiles de carrera, las compensaciones, y la determinación de la permanencia en el servicio civil. El resultado de la evaluación del desempeño desembarca en las siguientes evaluaciones:

- a.** Personal de rendimiento distinguido: esta calificación es para aquellos servidores que han obtenido la máxima calificación en la evaluación del desempeño, esta clasificación no debe superar el 10% del total de servidores.
- b.** Personal de buen rendimiento: esta calificación es para aquellos servidores que han obtenido una calificación notable.
- c.** Personal de rendimiento sujeto a observación: esta calificación es aplicable a aquellos servidores que han obtenido calificaciones por debajo de las exigidas, aquellos que se encuentren dentro de este grupo, tienen el derecho y la prioridad para la formación laboran en los temas considerados en su plan de mejora.
- d.** Personal desaprobado: esta calificación es aplicable a aquellos servidores que no han cumplido con los estándares mínimos establecidos, que no han sido capaces de cumplir con las metas y compromisos establecidos en el POI. Además, esta calificación la adquiere cualquier servidor que haya obtenido por segunda vez una calificación de personal de rendimiento sujeto a observación; o también cuando un servidor no acepte y no participe en el proceso de evaluación del desempeño. Para los servidores civiles que tienen esta clasificación en la evaluación del desempeño, serán desvinculados automáticamente de la entidad.
- e.** Etapa de retroalimentación: Al final de cada periodo de evaluación, se debe efectuar una retroalimentación; esta se realiza a más tardar, diez días posteriores a la comunicación de la calificación. La retroalimentación consiste

en el intercambio de opiniones y expectativas entre evaluador el servidor evaluado sobre los resultados del desempeño.

2.2.3.4. Las Compensaciones

La Ley de Servicio Civil – N°30057 (2013), define la compensación como el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil para la retribuir a prestación de sus servicios a la entidad de acuerdo al puesto que ocupa. El objetivo de la compensación es captar, mantener y desarrollar un cuerpo de servidores efectivo que contribuya con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Reglamento General de la Ley de Servicio Civil – N° 040- 2014-PCM (2014), establece que la estructura de las compensaciones se forma de dos tipos, los cuales se calculan de diferente manera:

- a. Compensación económica: es la contraprestación en dinero, correspondiente a las actividades realizadas en un determinado puesto; que se otorga a los servidores civiles en las entidades públicas es anual y está compuesta de la valorización que comprende:
- b. Principal: componente económico directo de la familia depuestos.
- c. Ajustada: otorgada al puesto en razón de la entidad y en función a criterios de jerarquía, responsabilidad, presupuesto a cargo, alcance de sus decisiones o monto que involucran las decisiones sobre los recursos del Estado.
- d. Vacaciones: entrega económica por derecho vacacional.
- e. Aguinaldos: entrega económica por fiestas patrias y Navidad. La compensación económica se paga mensualmente e incluye la Valorización Principal y la Ajustada, y la Priorizada. El pago mensual corresponde a un catorceavo (1/14) de la compensación económica. Las vacaciones y los aguinaldos son equivalentes al pago mensual. Para el

cálculo de la compensación por tiempo de servicios (CTS) equivalente al 100% del promedio mensual del monto resultan de las Valorizaciones Principal y Ajustada, que fueron pagadas al servidor en cada mes durante los treinta y seis meses.

- f. Compensación no económica: es el conjunto de beneficios no monetarios que la entidad pública destina al servidor civil con el objetivo específico de motivarlo y elevar su competitividad. Estas compensaciones no son de libre disposición del servidor.
- g. Compensación no económica: es el conjunto de beneficios no monetarios que la entidad pública destina al servidor civil con el objetivo específico de motivarlo y elevar su productividad.
- h. La compensación no económica puede materializarse en bienes y/o servicios que la entidad pública entrega y/o presta en favor de un servidor civil, de acuerdo con las posibilidades presupuestarias y de infraestructura de la entidad y la naturaleza de las funciones que en ella cumple, los cuales pueden ser;
 - I. Reconocimiento o distinciones, estos son entregados por la entidad pública por temas relativos a las funciones, actividades o responsabilidades de su puesto o logros, premios o condecoraciones de carácter científico académico.
 - II. Facilidades que mejoren la calidad de vida del servidor civil y de su familia, tales como programas de vacaciones útiles para sus hijos menores de edad o facilidades para acceder a instalaciones deportivas o clubes deportivos.
 - III. Mejoras del clima labora a través de la instalación de cafeterías, comedores, estacionamientos, gimnasios, lozas deportivas, entre otras.
 - IV. Convenios con empresas para el otorgamiento de descuentos corporativos para sus servidores.

2.2.3.5. Derechos Colectivos

Los derechos colectivos de los servidores civiles están relacionados con la organización colectiva de los mismos, la Ley de Servicio Civil establece que los Servidores tienen derecho a organizarse con fines de defensa de sus intereses. Las organizaciones de servidores civiles deben coadyuvar en el propósito de mejora continua del servicio al ciudadano y de afectar el funcionamiento eficiente de la entidad o la prestación del servicio.

- I. **Derecho de sindicalización.** En el reglamento general de la Ley Servir, se define la libertad sindical como el derecho de los servidores civiles a constituir, afiliarse y desafiliarse a organizaciones sindicales del ámbito que estimen convenientemente (Reglamento General de la Ley de Servicio Civil – N° 040-2014-PCM, 2014). Estas organizaciones tienen el derecho a elegir a sus representantes, redactar sus estatutos, formar parte de las organizaciones sindicales de grado superior, disolver, organizar su administración, sus actividades. Las organizaciones sindicales gozan de adecuada protección frente a los actos de injerencias de cualquier entidad pública; se entiende por actos de injerencia todos aquellos actos que tienden a restringir o entorpecer el ejercicio de derecho de sindicación. Para constituirse y subsistir, las organizaciones sindicales deberán afiliar por lo menos a veinte servidores civiles con inscripción vigente; para el caso de entidades de mayor ámbito su número no será mayor a cincuenta servidores civiles.

- II. **Derecho a huelga.** La huelga es la interrupción continua y colectiva del trabajo, adoptada mayoritariamente y realizada en forma voluntaria de manera pacífica por los servidores civiles, con abandono del centro del trabajo. Los representantes de los servidores civiles deben notificar a la entidad pública sobre el ejercicio de la huelga con una anticipación no menor a 15 días calendario. La declaratoria de huelga debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que tenga por objeto la defensa de los derechos e intereses de los servidores civiles en ella. Comprendidos.
- Que la decisión sea adoptada en la forma que expresamente determinen sus Estatutos y que representen la voluntad mayoritaria de trabajadores comprendidos.
- El acta de asamblea deberá ser refrendada por Notario Público, o a falta de este, por el Juez de Paz letrado de la localidad.
- Que sea comunicada a la entidad pública por lo menos con una anticipación de quince días calendario.
- Que la negociación colectiva no haya sido sometida a arbitraje.

2.2.3.6. Implementación de la Ley Servir

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil, el proceso de implementación del nuevo Régimen del Servicio Civil comienza con la resolución de “Inicio de proceso de implementación” emitida por la Presidencia Ejecutiva de Servir. Pero para que esta resolución sea emitida, la entidad debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Que la entidad interesada, haya planteado su respectiva solicitud.
- Que la entidad acredite ante SERVIR, un nivel de alcance significativo en el cumplimiento de las fases previstas en los lineamientos para el Tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil.
- Los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al nuevo régimen del servicio civil, consta de cuatro etapas, las cuales son detalladas por (SERVIR, 2013), las etapas son las siguientes:
 - I. Preparación de la entidad.** Esta etapa tiene por objeto garantizar que todos los servidores y servidoras de la entidad conozcan la ruta que la entidad deberá seguir para transitar al nuevo régimen del Servicio Civil, y el adecuado conocimiento de las herramientas necesarias para dicho tránsito. En esta etapa se realizara el siguiente procedimiento:

- Se conformara un comité de transito que estará encargado de impulsar el proceso de transito al nuevo régimen y la difusión y supervisión de cada una de sus etapas.
- Se buscara que los servidores públicos de la entidad conozcan los objetivos que se persiguen el en proceso de tránsito, así como las características y la importancia de cada una de las etapas.
- Se pondrán a disposición de las entidades las metodologías y herramientas para ser utilizadas en las etapas del proceso de transito al nuevo régimen.

II. Análisis situacional de la entidad. Esta etapa tiene por finalidad reconocer la situación actual de la entidad en lo referente a procesos y puestos e identificar las oportunidades de mejora pertinentes. En esta etapa se realiza el siguiente procedimiento:

- La entidad o quien este delegada recogerá la información de la situación en dos ejes: primero los procesos que ejecuta la entidad; y segundo los puestos de la entidad.
- Todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad deberán colaborar brindando la información requerida.
- La información de los puestos se recogerá a través de la herramienta de Mapeo de Puestos que registrara todos los puestos con los que cuenta la entidad en todos los regímenes y bajo todas las modalidades de contratación, de conformidad con la metodología de SERVIR.
- La información de los procesos se recogerá a través de la herramienta de Mapeo de Procesos, de conformidad con la metodología.
- La comisión de tránsito analizara la información recolectada y la situación de la entidad, e identificara las oportunidades de mejora interna en uniforme.

2.2.4. Cultura Organizacional

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos es decir, la cultura.

Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que no es otra cosa que el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

Wilkins and Ouchi, (1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias Compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

2.2.4.1. Tipos de cultura organizacional

Entre los tipos de cultura organizacional se mencionan a continuación las más Importantes:

a. Cultura del Poder – Mercado

Según lo que plantea G. Blutman 2001, la cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro. Sus propósitos fundamentales son la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; forman

al personal proporcionando herramientas necesarias para que así puedan responder a las altas exigencias del negocio. Su eje central está en ampliar su cartera de clientes y también de consumidores ofreciendo productos y servicios acorde a la demanda del mercado; evalúan al mercado con el objetivo de mantenerse dentro del sistema siendo competencia ante las demás organizaciones que tienen la misma actividad.

Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado, en ciertas ocasiones se olvidan del recurso humano por la consecución de objetivos, sin embargo este no es el caso de la cultura del poder.

b. Cultura de la Función – Jerárquica

La cultura de la función se sustenta en el cargo y función que desempeñan. El nivel jerárquico del cargo es lo importante, sin considerar si está o no dando los resultados esperados. El título dentro de la empresa es lo que le confiere poder. Hoy por hoy, existen muchas organizaciones que mantienen este tipo de cultura, con la cual ven mejores resultados porque se encuentra centralizada la responsabilidad en la persona que tenga el mayor cargo jerárquico y de alguna manera sienten mayor control sobre las operaciones de la compañía.

En la cultura jerárquica las decisiones se toman de forma descendente, para lo cual deberá existir una estructura bien definida y marcada en la que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá el colaborador.

La cultura de la función tiene como general característica que dentro de la organización, las reuniones, los eventos sociales, festividades y entre otras actividades de “integración” siempre se realizarán de acuerdo al rango del cargo que posee, es decir que el personal operativo estará separado del personal con cargos administrativos o más altos.

c. La cultura de la tarea– Clan

Es también conocida como cultura grupal o de clan. Esta cultura se centra en el crecimiento y desarrollo de individuo, busca que el recurso humano no solo genere resultados para la compañía, sino también se encuentra enfocada en garantizar planes de carrera y sucesión para todos sus miembros.

Está concebida para servir a sus integrantes, los objetivos planteados usualmente son definidos a nivel de equipo de tal forma que al alcanzar las metas individualmente, a su vez estarán trabajando en conjunto.

Es una cultura de apoyo en la cual el colaborador, independientemente del nivel jerárquico busca caminar de la mano y al mismo ritmo que sus compañeros.

El nivel de competitividad entre los miembros es más sano ya que todos sienten la oportunidad de desarrollar su carrera.

d. La cultura de la persona- Adhocracia

Según lo que plantea Henry Mintzber, la cultura dasocrática es de estructura Organizacional conformada por profesionales muy calificados, por ende la capacidad técnica es el origen del poder o empoderamiento.

Dada la capacidad de profesionalismo de sus miembros está capacitada para resolver problemas así como enfrentar retos en el manejo de proyectos renovadores y muy complicados.

Los miembros buscan la optimización de los procesos por lo que constantemente están implementando mejoras que les permite dedicar la mayor parte de su tiempo en situaciones estratégicas y poco tiempo en las operativas.

La organización con este tipo de cultura se mantiene por políticas procedimientos, con una estructura fuerte y bien definida de tal forma que las personas conocen con claridad qué cuáles son sus funciones y lo que se espera de ellos como colaboradores.

Por otro lado Robbins (1994), clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte:

I. Cultura Fuerte:

La cultura fuerte es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe cohesión, fidelidad y compromiso.

Son organizaciones que no tienen problemas con la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura de sus jefes. En la mayoría de los casos encontraremos este tipo de cultura en las organizaciones multinacionales, ya que para mantener sus operaciones tanto en el país como externamente, deberán tener objetivos, valores, preceptos y entre otros aspectos importantes, bien determinados.

II. Cultura Débil:

La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura el control es generalmente ejercido por controles absolutos. Son organizaciones con alta

rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal.

2.2.4.2. Factores que influyen en la cultura organizacional.

Entre los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional están:

Factores organizacionales:

- El medio circundante de la organización, es decir sus valores y características.
- Factores circunstanciales como las características tecnológicas, la regulación ecológica requerida para llevar a cabo su función.
- Factores físicos: como la ubicación de la organización, la accesibilidad, el nivel y calidad de vida del entorno, etc.
- Factores geográficos. La ubicación geográfica de la organización también influye en la cultura organizacional. Por ejemplo en nuestro país una misma organización con sucursales en diferentes ciudades culturalmente extremas como Guayaquil y Quito, así se trate de una organización fuerte en la ubicación geográfica hace que la cultura organizacional no sea homogénea.

Factores del entorno:

Escenario físico: como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados. Por ejemplo: transportación, alimentación, etc.

- Historia de la organización. El pasado de la organización quienes y en base a que implementaron la filosofía de la empresa.
- Idiosincrasia. Las características que definen el comportamiento de la organización también forman parte de su distintivo. Las costumbres sociales del entorno influyen en la cultura de la organización.

- Grupos y líderes. Los grupos y líderes que gobiernan el entorno donde se desarrolla la organización también ejercen influencia sobre la cultura organizacional. Es importante considerar que donde hay mucha legislación que asfixia a las empresas impide el desarrollo y normal desenvolvimiento de la organización afectando su cultura.
- Procesos culturales por excelencia. Estos procesos como la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc. inciden en la cultura organizacional.

2.2.4.3. Características de la cultura organizacional

Considerando los aportes de Robbins, (1993) y las recientes investigaciones sobre las características de la cultura organizacional se determinó que existen diez características que representan la esencia de la cultura organizacional, las cuales son importantes y permite ser más precisos en el análisis de la presente tesis.

1. Identificación de los miembros. El nivel en que los miembros de una organización (empleados) se reconocen integrados a la organización como parte de un todo y no solo con la clase de trabajo que hacen.
2. La fortaleza grupal. Las tareas laborales se estructuran en base a la fuerza en el grupo y no a personas.
3. Orientación hacia las personas. La toma de decisiones de los directivos y ejecutivos son en base a las consecuencias que estas pueden tener en los miembros de la organización.
4. Unificación de las áreas. La configuración de la unificación de la organización para que operen de manera independiente y armónica.
5. El control. Permite mediante reglamentos, procedimientos y supervisión controlar la conducta de los miembros de la organización.
6. La flexibilidad al riesgo. involucra el nivel en que se promueve que los empleados sean combativo, creativo, audaz.

7. Los principios de retribución. Como se asignan las recompensas, aumentos salariales, ascensos, de acuerdo a la productividad del empleado, por su antigüedad, las preferencias, u otros factores.
8. La forma hacia el logro de metas o de los medios. Involucra la forma en que la administración se orienta al cumplimiento exclusivo de metas y no hacia los procedimientos o procesos.
9. La orientación hacia un sistema abierto. Representa el nivel en que la organización maneja y reacciona ante los cambios externos.
10. Comprensión del conflicto. Es la motivación de la empresa a que sus miembros expongan abiertamente los conflictos.

Las características mencionadas anteriormente son hechos visibles dentro de la organización por lo que podrán ser identificadas en el análisis de los Instrumentos aplicados.

2.2.4.4. Cultura organizacional de Schein

“Cultura organizacional, modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, E., 1998)

Se interpreta a la cultura de Schein, como una conjunción de hechos circunstanciales compartidos por una colectividad que en medida de la importancia o huella son considerados como los lineamientos que regirán a la organización. Es decir que la cultura organizacional está conformada de experiencias comunes al grupo y que se valían a través del aprendizaje.

Schein, (1998). Propone tres niveles para el análisis de la organización: los artefactos, valores aceptados y supuestos básicos. Define a los Artefactos, como lo visible en una organización en cuanto a estructura y procesos, dentro de este nivel se considera

también el ambiente físico. Este nivel o atributo se observa con facilidad pero es complicado describirlo. Para explicar los artefactos por ejemplo: hay empresas en las cuales uniformar sus empleados es imperativo e indispensable para la imagen de la empresa, así como también hay otras en las cuales los empleados no utilizan uniforme. Esta diferencia está dada por el tipo de cultura que predomina en el líder son sus políticas guiadas en base a sus valores y visión de la organización.

Los valores aceptados y declarados involucran el tipo de objetivos, las estrategias y la filosofía además de las reglas y normas que rige en la organización. Los valores tienen incidencia ética e inciden en la conducta en los miembros de una organización. Es la forma de enseñar cómo hacer las cosas.

Por ejemplo hay empresas que se ajustan a normativas de calidad y seguridad de una manera estricta y los conduce a certificarse como validación de su esfuerzo, los nuevos miembros que ingresan se ajustan a esas exigencias y participan de establecidos porque entienden la importancia para la organización. Dicha calificación la asumen como un estandarte, es decir, adoptan los valores.

Los supuestos básicos son como la legislación de la organización, no están sujetas a cambio o cuestionamientos se consideran como el mecanismo de defensa psicológica y cognitiva de las cuales se agarra la organización para seguir funcionando. Dentro de este nivel están las creencias, percepciones, pensamientos. Un ejemplo de supuestos básicos es por ejemplo en aquellas organizaciones donde hay distribuidores para sus productos durante el despacho de la mercadería asumir que el distribuidor debe tener siempre un cupo preferencial asignado venta o no venta, asume que por ser distribuidor tiene ese privilegio, sin embargo, cuando se universaliza el despacho en base a los capacidad real de venta y se reasignan cupos este cambio trastoca un “supuesto” que era asumido como verdad única, historia o tradición.

Cuando un nuevo miembro de la organización con experiencias anteriores y preceptos y valores diferentes, necesita someterse a un período de aprendizaje de esta nueva escala porque serán totalmente diferentes a lo aprendidos anteriormente aunque la función que desempeñe sea la misma.

El proceso de adaptación de un nuevo miembro no viene dado por la función en sí sino por el aprendizaje y adaptación a la nueva cultura, el que llega debe seguir la corriente y no puede re-direccionar procesos o procedimientos que se han sentado como hábito.

2.2.4.5. Características de la Cultura según Schein.

1. Constituye una unidad Social independiente y definida
2. Obran inconscientemente
3. Fija la visión de la organización y del entorno
4. Aplica soluciones aprendidas para enfrentar problemas externos
5. Las soluciones externas son consideradas válidas y luego definen el modo de percibir, pensar y enfocar la realidad.
6. Los efectos de la cultura están fijados a los pensamientos, percepciones y sentimientos.

Como no existe un vínculo claro entre los niveles culturales de Schein que enlacen los supuestos, valores y artefactos su utilidad está un poco limitada. Para Schein, el liderazgo de la organización es el eje promotor de la cultura ya que mediante la socialización enseñan a los nuevos miembros de la organización. Schein, (1998), junto con otros autores realizó estudios para generar mejoras en las organizaciones tanto en el nivel individual como en el nivel grupal, a través de la presentación de fuerte competencias y habilidades de trabajo para trabajar en distintas unidades de evaluación. (Cole Donald, Dr. Gaynor Butterfield, Eric,2003).

Los análisis históricos de las organizaciones establecen que estas encuadran en las siguientes opciones:

- **Modelo Racional Económico.** Este modelo tiene como principio que las personas se motivan por el interés económico, recurso además muy utilizado por las organizaciones para lograr el cumplimiento de metas y productividad a cierto nivel. En la actualidad esta opción está limitada principalmente en países desarrollados con alta renta per-cápita.
- **Modelo Social.** Es consecuencia de las restricciones del modelo racional y debido a que se ha demostrado que la motivación por el trabajo va más allá de lo material más aun probándose que la productividad y eficiencia no depende de los altos niveles jerárquicos sino por los grupos de trabajo operativo.
- **Modelo de auto-realización.** Se basa en que el desglose de las tareas en sub-tareas, procesos en subprocesos de las actividades generan menor alcance o radio de acción lo que conlleva a esquematizar y habitualizar las labores, lo que resulta contraproducente con el ideal de las personas que es la autorrealización mediante la búsqueda del significado a lo que hacen; las personas se sienten dentro de un trabajo de rutina poco motivados y sin futuro.

Estos tres modelos sin embargo, no son suficientes para explicar la motivación o no de los empleados, Schein considera otras variables en su modelo complejo:

1. Todas las organizaciones tienen un contrato psicológico y dependiendo de sus premisas se determina el grado de motivación del personal. El contrato psicológico no es más que las expectativas que los miembros de la organización tienen respecto a la misma organización. Estas expectativas dentro del contrato psicológico están divididas en tres dimensiones que no siempre coinciden ya que unas son las expectativas del individuo, otras las del superior y la tercera la de la organización. Para que los empleados laboren con productividad y fidelidad hacia la empresa debe darse una correspondencia entre los tres contratos psicológicos de lo contrario no existiría el impulso necesario para

cumplir las expectativas de la organización. Por otra parte hay que tener presente que los contratos psicológicos son dinámicos y por ende están en constante modificación o cambio.

2. La segunda hipótesis se base en la capacidad y competencias que deben poseer los directores y gerentes de una organización para generar diagnósticos de manera oportuna y veras. Schein utilizada la consultoría de procesos. Es decir que analiza proceso a proceso como vía del diagnóstico.
3. Otro aspecto que Edgar Schein considera importante es el tiempo que un ejecutivo permanece en un cargo y en la organización, ya que este factor puede considerarse como la perspectiva que un ejecutivo o empleado tiene de hacer carrera en la organización. Su permanencia o cambio de posición tiene relación con mantener valores y modificar prácticas y procedimientos.
4. Otra variable es la denominada “ancla de carrera “, la cual está relacionada con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas que cada persona ha desarrollado en relación a sus propias experiencias.

Generalmente el ancla de carrera está fundamentada en la competencia técnica yla profesional, pero las experiencias demuestran que muy pocos profesionales tienen oportunidades de acceder a los puestos tops. Por eso generalmente existe alta rotación de profesionales jóvenes, capacitados profesionalmente pero con expectativas que no cuadran con la de la organización o la realidad.

5. La quinta variable es lo relevante de fomentar una cultura organizacional. Para ello la organización debe de dedicar recursos humanos de calidad y dedicarlos a roles que sirvan para energizar al personal de la organización. Esto se logra a través del liderazgo direccionado a lograr el cambio cultural adecuado para la organización.
6. La sexta variable incluye los diagnósticos preventivos, que son procedimientos recomendados para minimizar que los ejecutivos y directores de las organizaciones encuentren explicaciones o se “examinen “después de los

hechos que generalmente traen desgracias a la organización. En general estas 6 variables de Schein deberían ser incorporadas por las empresas como ayuda para su crecimiento y desarrollo organizacional en lugar de tomar acciones correctivas. Donde ya muy poco se puede recuperar de la esencia de la cultura inicial.

2.2.4.6. Métodos de evaluación de la cultura organizacional Según Schein.

Los métodos de evaluación de Schein se fundamentan en dos propuestas y son los siguientes:

1. Propuesta: consta de los siguientes pasos:

- Analizar el nivel de socialización que han logrado los nuevos miembros, mediante entrevistas con los responsables de inducción o socialización. Este análisis es de cobertura limitada ya que los nuevos colaboradores no cubren todos los aspectos inicialmente.
- Realizar un análisis de las distintas etapas en la formación de la cultura.
- Los instrumentos de análisis pueden ser entrevistas y documentos de la organización. De esta manera se pueden identificar sucesos críticos y a su vez conocer cómo fueron enfrentados y resueltos.
- Examinar creencias y valores establecidos por los creadores y las personas claves que han pasado por la organización en forma cronológica para establecer el grado de evolución o cambio de la cultura.
- Finalmente se debe integrar los resultados obtenidos y dictaminar la situación de la cultura en evaluación.

2. Propuesta develar los supuestos básicos.

- Vincular la organización con el ambiente externo.
- Reproducción de la historia de la organización y posterior análisis de las etapas o periodos difíciles.

- Concordancia de la actuación de la gerencia en las decisiones tomadas en cada uno de las etapas críticas o problemas por lo que paso la organización. Este confrontamiento permitirá determinar la inherencia de la gerencia en la solución
- Establecer el patrón o modelo seguido en los diferentes periodos. Verificar coincidencias.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

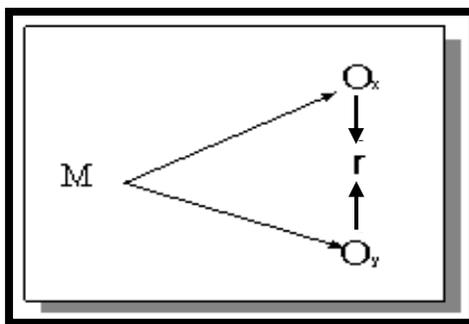
3.1. Tipo de estudio.

El presente estudio es no Experimental de corte Transversal, también conocida como Ex Post Facto, se trata de obtener información cuando los hechos se han suscitado. Transversal debido que su observación es en un breve lapso de tiempo, pudiendo este cambiar o variar de acuerdo a otros factores que se presentaran en el tiempo y espacio.

Debido a que las variables, como sus dimensiones, materia de este estudio, sólo pueden ser observadas y descritas no existiendo manipulación alguna de dichas variables como tampoco de sus dimensiones, ya que analizamos los hechos ya presentes, es que podemos decir que el diseño de investigación es no experimental, es decir tal como se presenta en el momento.

3.2. Diseño de estudio.

La tipología que corresponde a este tipo de diseño de investigación, es el siguiente:



Dónde:

- M : Muestra de estudio.
- Ox : Variable 1: Ley del Servicio Civil.
- Oy : Variable 2: Cultura Organizacional.
- R : La posible relación entre las variables.

- **V=1 Variable Ley del Servicio Civil**

Ley N° 30057 (2013) – “Ley del Servicio Civil (LSC), publicada el 4 de julio de 2013, tiene por objetivo establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como de las personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios o a cargo de ellas. Para ello plantea una reforma integral que no solo involucra la transición a un nuevo régimen laboral, sino también la reorganización al interior de las entidades.”

- **V=2 Variable Cultura Organizacional**

Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008) Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

3.3. Población y muestra.

Población

La población objeto de estudio está constituida por 140 empleados públicos de carrera del Gobierno Regional de Madre de Dios (ver cuadro 1).

Cuadro 1: distribución de la población universo de servidores públicos de carrera del gobierno regional de Madre de Dios.

Grupo ocupacional	Sexo		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
Profesional	43	20	63
Técnico	23	24	47
Auxiliar	20	10	30
TOTAL	86	54	140

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la cuadro para asignación de personal. CAP.-GOREMAD.

Muestra

La muestra objeto de estudio está constituida por 68 servidores públicos del Gobierno Regional de Madre de Dios, (ver cuadro 2). Selección aleatoria simple tanto para hombres y mujeres.

cuadro 2

Grupo ocupacional	Sexo		TOTAL
	H	M	
Profesional	12	12	24
Técnico	11	11	22
auxiliar	12	10	22
Total	52	16	68

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Métodos y técnicas.

Métodos

Rojas S. (2013) “El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación”.

La escritura de los datos alcanzados se hará a través de cuadros, tablas y gráficos estadísticos, el análisis se realizará apoyado en resultados estadísticos de tendencia central y estadísticos de dispersión y así establecer inferencias que nos conduzca a probar las hipótesis planteadas (Prueba de Hipótesis), manejando estadísticos de contraste y calculando coeficientes de correlación. Se utilizará alternativamente el estadístico chi-cuadrado, r de Person.

Tablas: Se manejan para simbolizar y organizar datos, para explicar la frecuencia con la que ocurren los eventos, nos ayuda a organizar la información lograda a través de la encuesta. Indagación que nos servirá para analizar los resultados, para definitivamente poder realizar conclusiones.

Gráficos: Son grafías que nos van a permitir representar la indagación adquirida y exhibida en las tablas de modo expedito y natural, expresando de manera más clara la correlación que estos datos tienen entre sí. Los gráficos que se muestra en la presente investigación son: los gráficos de barras, de líneas.

Para las variables Ley del Servicio Civil y Cultura Organizacional y sus dimensiones, los gráficos, nos consentirán prestar atención y llegar a establecer simplemente, las resultas conseguido. Nos expondrá de manera sincera de apreciar el análisis que podemos concluir y así decidir y finiquitar.

Pruebas de hipótesis: se considera como un procedimiento que, a partir de una muestra aleatoria y/ fortuita y significativa, extraer conclusiones que permitan admitir o

refutar una hipótesis anticipadamente emitida sobre el valor de un parámetro ignorado de una población.

Estadísticos de resúmenes: Son estadísticos que sintetizan mucho más, que las distribuciones de frecuencias o las representaciones gráficas, la información sobre cada variable. El tipo de estadístico de resumen utilizable depende de la escala de medida de las variables. Los estadísticos de resumen aportan información más rica o son más apropiados para variables métricas. Estos son la Moda, Mediana, Media, Desviación Típica, Varianza.

Escala de Likert: Behar R (2008), “La escala de Likert es una escala ordinal y como tal mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud”. Da a conocer a través de calificaciones que se les asigna, actitudes tanto favorables o desfavorables que muestran los encuestados. La escala Likert, está presente en los dos instrumentos que se utilizó para medir las variables, donde se observa que ambas tienen cinco categorías de respuesta, tanto para medir la primera variable que es Ley del Servicio Civil como para medir la segunda variable Cultura Organizacional, así como sus dimensiones.

En el análisis de datos se utilizó tanto la estadística descriptiva, como la estadística inferencial. Se tuvo en consideración la naturaleza de los datos conducidos por procedimientos estadísticos apoyados en el programa.

Técnicas e instrumentos

Cuadro 3: Técnicas e instrumentos.

Variable	Técnica	Instrumento	Utilidad
Ley del Servicio Civil	Encuesta	Cuestionario sobre Ley del Servicio Civil. estructurados mediante una escala tipo Likert, con cinco	Medición sobre la Ley del Servicio Civil Directivo en tres dimensiones.

		opciones de respuesta	
Cultura Organizacional	Encuesta	Cuestionario sobre Cultura Organizacional estructurados mediante una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta	Medición del Cultura Organizacional en cuatro dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Validación del cuestionario para la variable “Ley del servicio social”

Nº	Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Promedio
1	Redacción	79%	80%	78%	79%	79%
2	Claridad	79%	80%	78%	79%	79%
3	Objetividad	79%	80%	78%	79%	79%
4	Actualidad	79%	80%	78%	79%	79%
5	Suficiencia	79%	80%	78%	79%	79%
6	Intencionalidad	79%	80%	78%	79%	79%
7	Organización	79%	80%	78%	79%	79%
8	Consistencia	79%	80%	78%	79%	79%
9	Coherencia	79%	80%	78%	79%	79%
10	Metodología	79%	80%	78%	79%	79%
Promedio						79%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Validación del cuestionario para la variable “Cultura Organizacional”

Nº	Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Promedio
1	Redacción	79%	80%	78%	79%	79%
2	Claridad	79%	80%	78%	79%	79%
3	Objetividad	79%	80%	78%	79%	79%
4	Actualidad	79%	80%	78%	79%	79%

5	Suficiencia	79%	80%	78%	79%	79%
6	Intencionalidad	79%	80%	78%	79%	79%
7	Organización	79%	80%	78%	79%	79%
8	Consistencia	79%	80%	78%	79%	79%
9	Coherencia	79%	80%	78%	79%	79%
10	Metodología	79%	80%	78%	79%	79%
Promedio						79%

Fuente: Elaboración propia

La técnica recolección de datos, de acuerdo a las variables, es la encuesta. Rojas s. (2013) Nos dice que la encuesta es una técnica que se aplica en parte de la población, cuya finalidad es recoger información necesaria y útil respecto a lo que deseamos investigar, a esta parte de la población se denomina muestra. La información recogida es analizada con la finalidad de procesarla estadísticamente.

Se plantean dos encuestas, una medir la variable, Ley del Servicio Civil, simultáneamente a sus dimensiones, y una segunda encuesta para medir la variable, Cultura Organizacional y sus dimensiones, ambos instrumentos tienen como propósito lograr información sobre la relación que existe entre las variables, así igual manera medir la relación entre las dimensiones mencionadas.

En la investigación se aplicó dos encuestas, instrumentos empleados, tomando en cuenta las variables de estudio. Rojas S. (2013), recomienda que para elaborar un cuestionario debemos seguir reglas y una metodología, como es tener en cuenta el marco conceptual, las hipótesis, los objetivos. Los ítems que se plantean deben ser planeados en sujeción a información obtenida de la variable.

El mencionado autor, sugiere que es necesario saber que: las preguntas deben ser claras, evitar inducir al lector a una respuesta, escribir las preguntas con una expresión acertada, no incomodar al informante con preguntas que le desagraden.

El cuestionario sobre la variable, Ley de Servicio Civil, se ha trazado treinta y tres, preguntas dirigidas a los Empleados Públicos en los tres grupos ocupacionales; Profesionales, Técnicos y Auxiliares.

La encuesta sobre, Cultura Organizacional, ha considerado cuarenta preguntas dirigidas a los tres grupos ocupacionales mencionados.

Los cuestionarios para medir las variables “Ley del Servicio Civil” y “Cultura Organizacional”, fueron estructurados mediante una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta.

Para medir la variable Ley del Servicio Civil; se ha desarrollado el cuestionario con escala de Likert, dirigido al personal trabajador del Gobierno Regional, con la finalidad de evaluar sus dimensiones. El cual consta de un total de treinta y tres preguntas, distribuido en once ítems para cada una de las dimensiones de la variable. La escala de medición es cuantitativa, donde se distingue cinco categorías para establecer relaciones de orden.

Para medir la variable Cultura Organizacional se ha desarrollado como instrumento el cuestionario con escala de Likert, el que consta de cuarenta afirmaciones, valorando sus dimensiones: distribuido en diez ítems para cada una de las dimensiones de la variable. La escala de medición es cuantitativa, considerando cinco categorías para establecer relaciones de orden.

CAPITULO IV: RESULTADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Tabla 1: Descriptores de análisis de datos de ley de servicio civil y sus dimensiones.

Categorías	Puntaje por sujeto	Porcentaje	Descripción	Ítems
Muy Bueno	124 – 165	76% – 100%	Ley de servicio civil muy bueno	1 -33 Puntaje máximo 165.
Bueno	83 – 123	51% – 75%	Ley de servicio civil bueno	
Regular	44 – 82	26% – 50%	Ley de servicio civil regular	
Pésimo	1 – 41	0% – 25%	Ley de servicio civil pésimo	

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

Tabla 2: Descriptores de análisis de datos de cultura organizacional y sus dimensiones.

Categorías	Puntaje por sujeto	Porcentaje	Descripción	Ítems
Muy Bueno	151 – 200	76% – 100%	Cultura organizacional muy bueno	1 -40 Puntaje máximo 200.
Bueno	101 – 150	51% – 75%	Cultura organizacional bueno	
Regular	51 – 100	26% – 50%	Cultura organizacional regular	
Pésimo	1 – 50	0% – 25%	Cultura organizacional pésimo	

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

Tabla 3: Puntaje y niveles de los estadísticos de ley de servicio civil y sus dimensiones.

DIMENSIONES						VARIABLE	
Incorporación a la ley servir		Gestión de capacitación		Derechos colectivos		Ley de servicio civil	
P	N	P	N	P	N	P	N
38		34		36		108	
34		34		32		100	
33		33		35		101	
29		32		33		94	
38		34		36		108	
34		34		32		100	
31		41		34		106	
35		36		37		108	
33		33		36		102	
38		36		36		110	
33		33		35		101	
29		32		33		94	
38		34		36		108	
34		34		32		100	
31		41		34		106	
38		34		36		108	
34		34		32		100	
33		33		35		101	
29		32		33		94	
35		36		37		108	

	33		33		36		102	
	38		36		36		110	
	33		33		35		101	
	34		34		32		100	
	31		41		34		106	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	33		33		35		101	
	29		32		33		94	
	35		36		37		108	
	33		33		36		102	
	38		36		36		110	
	33		33		35		101	
	29		32		33		94	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	31		41		34		106	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	34		34		32		100	
	33		33		35		101	
	29		32		33		94	
	35		36		37		108	
	33		33		36		102	
	38		36		36		110	
	33		33		35		101	
	34		34		32		100	
	31		41		34		106	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	33		33		35		101	
	29		32		33		94	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	31		41		34		106	
	35		36		37		108	
	33		33		36		102	
	31		41		34		106	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	33		33		35		101	
	29		32		33		94	
	35		36		37		108	
	38		34		36		108	
	34		34		32		100	
	34		34		32		100	
	33		33		35		101	
	38		34		36		108	
X	33.9	BUENO	34.5	BUENO	34.5	BUENO	102.9	BUENO
S²	15.9		12.7		6.5		3163.1	
CV	8.4%		7.3%		5.1%		14.1%	

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

Interpretación:

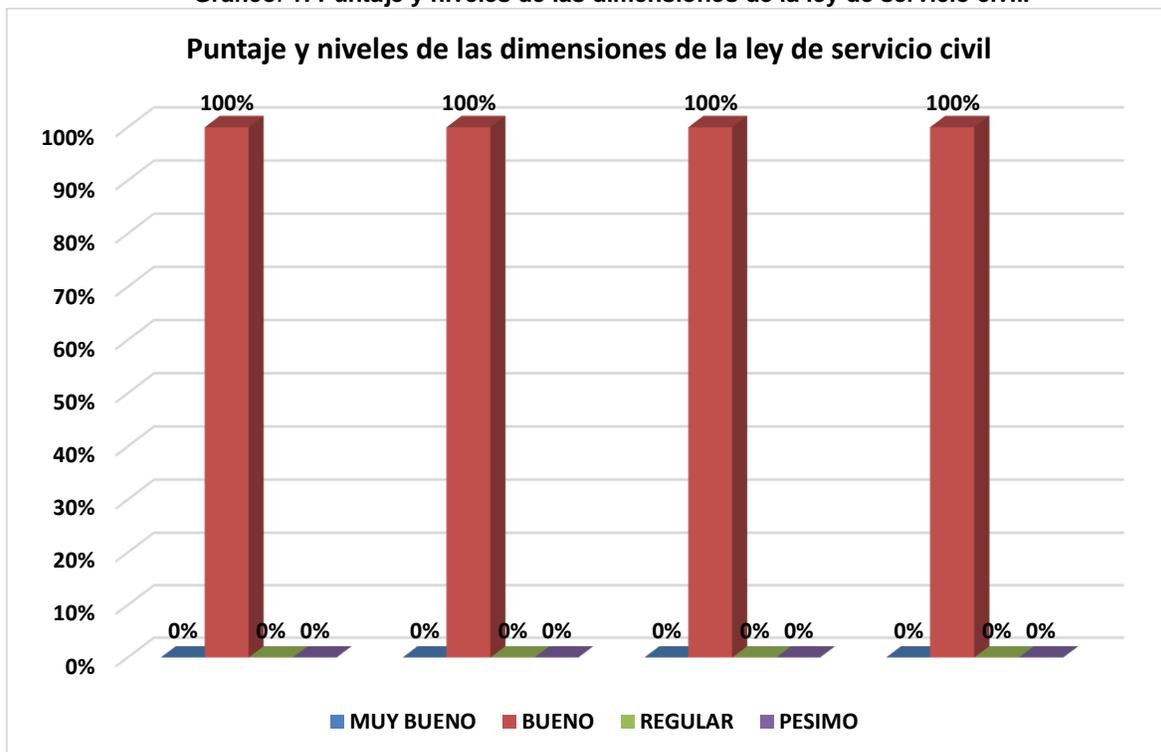
Según la tabla, 03 observamos que la dimensión incorporación a la ley servir presenta promedio de 33,9 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 15,9 puntos y coeficiente de variación de 8,4%; la dimensión gestión de capacitación presenta promedio de 34,5 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 12,7 puntos y coeficiente de variación de 7,3%; la dimensión derechos colectivos presenta promedio de 34,5 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 6,5 puntos y coeficiente de variación de 5,1%; y la variable ley de servicio civil presenta promedio de 102,9 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 3163,1 puntos y coeficiente de variación de 14,1%.

Tabla 4: Puntaje y niveles de las dimensiones de la ley de servicio civil.

CATEGORÍAS	DIMENSIONES						VARIABLE	
	Incorporación a la ley servir		Gestión de capacitación		Derechos colectivos		Ley de servicio civil	
	P	%	P	%	P	%	P	%
MUY BUENO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
BUENO	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%
REGULAR	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
PESIMO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

Gráfico: 1: Puntaje y niveles de las dimensiones de la ley de servicio civil.



Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

INTERPRETACIÓN.

En la tabla 4 se observa que, en la dimensión incorporación a la ley servir, el 100% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión gestión de capacitación, el 100% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión derechos colectivos, el 100% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías y, por lo tanto, en la variable ley de servicio civil, el 100% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías.

Tabla 5: Descripción de resultados: Puntaje y niveles de los estadísticos de cultura organizacional y sus dimensiones.

DIMENSIONES								VARIABLE	
Perteneencia a la organización		Imagen de la autoridad		Estilo gerencial		Relaciones interpersonales		Cultura organizacional	
P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
45		43		45		36		177	
44		44		44		32		173	
42		43		43		35		171	
33		34		32		33		130	
42		43		43		36		171	
32		31		33		32		130	
44		44		44		34		173	
36		33		34		37		134	
38		36		37		36		148	
45		43		45		36		177	
45		43		45		35		177	
44		44		44		33		173	
42		43		43		36		171	
33		34		32		32		130	
42		43		43		34		171	
33		34		32		36		130	
42		43		43		32		171	
32		31		33		35		130	
44		44		44		33		173	
36		33		34		37		134	
38		36		37		36		148	
45		43		45		36		177	
42		43		43		35		171	
32		31		33		32		130	
32		31		33		34		130	
44		44		44		36		173	
36		33		34		32		134	
38		36		37		35		148	
45		43		45		33		177	
45		43		45		37		177	
42		43		43		36		171	
32		31		33		36		130	
44		44		44		35		173	
36		33		34		33		134	
38		36		37		36		148	
45		43		45		32		177	
45		43		45		34		177	
44		44		44		36		173	
42		43		43		32		171	
33		34		32		32		130	
42		43		43		35		171	
33		34		32		33		130	
42		43		43		37		171	
45		43		45		36		177	
44		44		44		36		173	
42		43		43		35		171	
33		34		32		32		130	
42		43		43		34		171	

	32		31		33		36		130	
	44		44		44		32		173	
	36		33		34		35		134	
	38		36		37		33		148	
	45		43		45		36		177	
	42		43		43		32		171	
	33		34		32		34		130	
	42		43		43		37		171	
	32		31		33		36		130	
	44		44		44		34		173	
	36		33		34		36		134	
	38		36		37		32		148	
	45		43		45		35		177	
	42		43		43		33		171	
	32		31		33		37		130	
	32		31		33		36		130	
	44		44		44		32		173	
	36		33		34		32		134	
	45		43		45		35		177	
	44		44		44		36		173	
X	39.7	MUY BUENO	39.0	MUY BUENO	38.6	MUY BUENO	34.5	BUENO	156.9	MUY BUENO
S ²	40.3		45.9		44.6		6.5		169.9	
CV	12.3%		13.2%		13.1%		5.1%		12.7%	

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

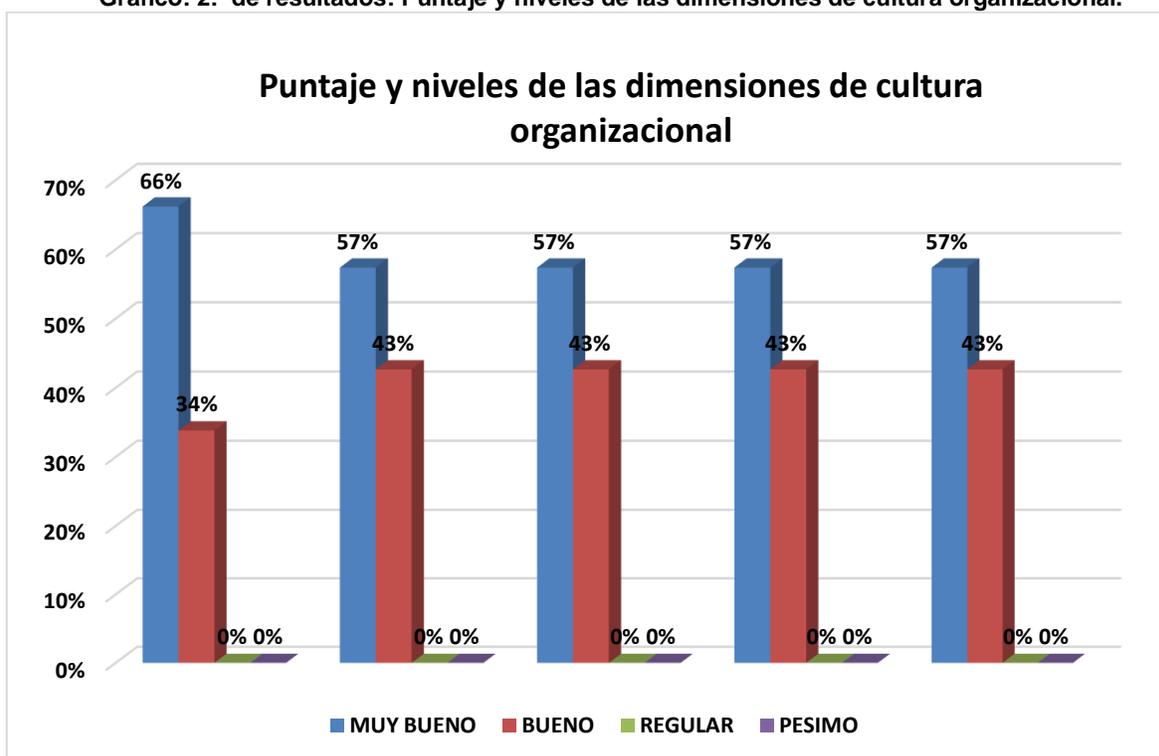
Interpretación:

Según la tabla 5, observamos que la dimensión pertenencia a la organización presenta promedio de 39,7 puntos con nivel muy bueno, desviación estándar de 40,3 puntos y coeficiente de variación de 12,3%; la dimensión imagen de la autoridad presenta promedio de 39,0 puntos con nivel muy bueno, desviación estándar de 45,9 puntos y coeficiente de variación de 13,2%; la dimensión estilo gerencial presenta promedio de 38,6 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 44,6 puntos y coeficiente de variación de 13,1%; la dimensión relaciones interpersonales presenta promedio de 34,5 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 6,5 puntos y coeficiente de variación de 5,1%; y la variable cultura organizacional presenta promedio de 156,9 puntos con nivel muy bueno, desviación estándar de 169,9 puntos y coeficiente de variación de 12,7%.

Tabla 6: Descripción de resultados: Puntaje y niveles de las dimensiones de la cultura organizacional.

CATEGORÍAS	DIMENSIONES								VARIABLE	
	Perteneencia a la organización		Imagen de la autoridad		Estilo gerencial		Relaciones interpersonales		Cultura organizacional	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
MUY BUENO	45	66%	39	57%	39	57%	39	57%	39	57%
BUENO	23	34%	29	43%	29	43%	29	43%	29	43%
REGULAR	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
PESIMO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

Gráfico: 2: de resultados: Puntaje y niveles de las dimensiones de cultura organizacional.

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicado a los trabajadores.

INTERPRETACIÓN.

En la tabla 6, se observa que, en la dimensión pertenencia a la organización, el 66% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 34% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión imagen de la autoridad, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión estilo gerencial, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión relaciones interpersonales, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel

muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la variable cultura organizacional, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías.

PRUEBA DE NORMALIDAD

Formulación de hipótesis.

H₀: No difiere de la normalidad la distribución de la muestra de ley de servicio civil y cultura organizacional.

H_a: La distribución de la muestra de ley de servicio civil sí difiere de la normalidad de cultura organizacional.

Tabla 7: Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Ley de servicio civil	Cultura organizacional
N		68	68
Parámetros normales ^{a,b}			
	Media	102.926	156.926
	Desviación estándar	16,159	14,847
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,153	,181
	Positivo	,153	,144
	Negativo	-,102	-,181
Estadístico de prueba		,153	,181
Sig. asintótica (bilateral)		,124 ^c	,131 ^c
a. La distribución de prueba es normal.			
b. Se calcula a partir de datos.			

ANÁLISIS:

Los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra se obtiene que, para una muestra de 68 unidades de análisis, el p-valor "sig (bilateral) es igual a 0,124 y 0,131son > 0,05.

INTERPRETACIÓN

Con un error de 12,4% y 13,1%, la distribución de la muestra de ley de servicio civil y cultura organizacional no difiere de la normalidad, por tanto, se concluye en rechazar

la Hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula que nos indica que la distribución de la muestra de las variables ley de servicio civil y cultura organizacional es normal.

PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

H₁: Existe correlación positiva y significativa entre ley de servicio civil y cultura organizacional.

H₀: No existe correlación positiva y significativa entre ley de servicio civil y cultura organizacional.

Tabla 8: Correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente.

Correlaciones			
		Ley de servicio civil	Cultura organizacional
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,850**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
Desempeño docente	Correlación de Pearson	,850**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 8, el p-valor “sig (bilateral) = 0,000 < 0,05 lo que conlleva a rechazar la H₀, concluyendo que existe correlación significativa entre las variables ley de servicio civil y cultura organizacional.

Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de correlación de Pearson r=0,850 el cual se interpreta como correlación significativa entre las variables.

ESTADÍSTICO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

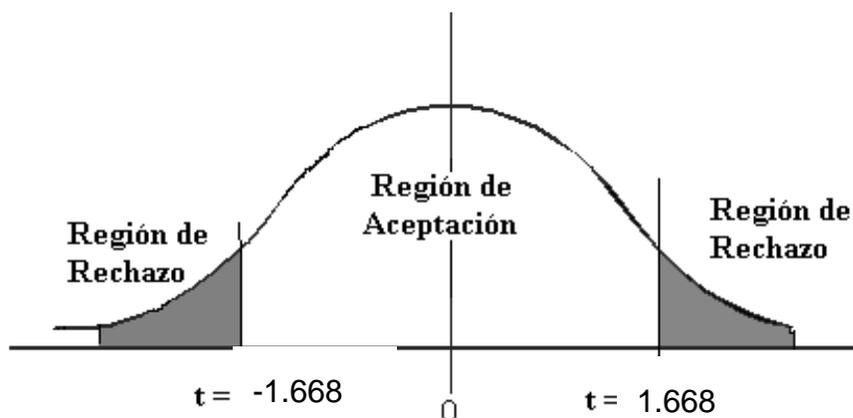
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Tabla 9: Síntesis de datos de la prueba de hipótesis entre ley de servicio civil y cultura organizacional.

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" Student	66	$-1.668 < t_c < 1.668$	8,646

Ubicando en la campana de Gauss tenemos:



JUSTIFICACIÓN Y DECISIÓN

Como el estadístico "tc" calculado (8,646) se ubica fuera de la zona de aceptación de H_0 ($-1.668 < t_c < 1.668$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación positiva y significativa entre ley de servicio civil y cultura organizacional. Con un nivel de confiabilidad de 95% quedó verificada la hipótesis general.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H_1 : Existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional.

H_0 : No existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional.

Tabla 10: Correlación entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional.

		Correlaciones	
		Autoritario	Cultura organizacional
Incorporación Civil	Correlación de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 10, el p-valor "sig (bilateral) = 0,000 < 0,05 lo que conlleva a rechazar la Ho, concluyendo que existe correlación significativa entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional.

Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r=0,816$ el cual se interpreta como correlación significativa entre la dimensión y la variable.

ESTADÍSTICO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

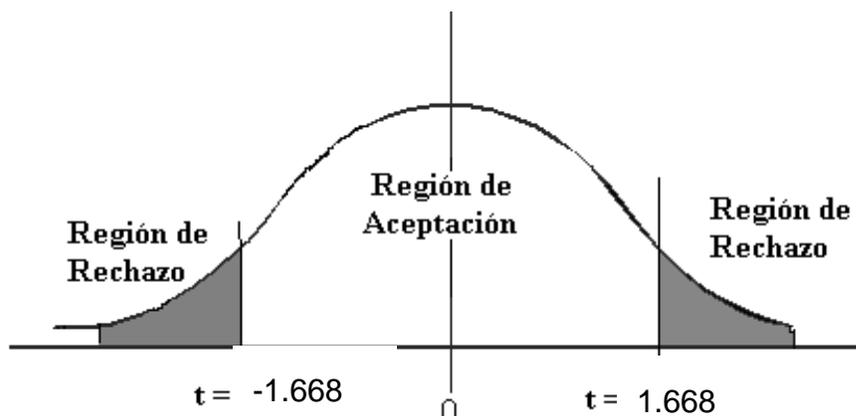
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Tabla 11: Síntesis de datos de la prueba de hipótesis entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional.

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" Student	66	-1.668 < tc < 1.668	8,504

Ubicando en la campana de Gauss tenemos:



JUSTIFICACIÓN Y DECISIÓN

Como el estadístico "tc" calculado (8,504) se ubica fuera de la zona de aceptación de H_0 ($-1.668 < t_c < 1.668$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional. Con un nivel de confiabilidad de 95% quedó verificada la hipótesis específica 1.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H_1 : Existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional.

H_0 : No existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional.

Tabla 12: Correlación entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional..

Correlaciones			
		Capacitación	Cultura organizacional
Gestión de capacitación	Correlación de Pearson	1	,715**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	,715**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 12, el p-valor “sig (bilateral) = 0,000<0,05 lo que conlleva a rechazar la H_0 , concluyendo que existe correlación significativa entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional.

Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r=0,715$ el cual se interpreta como correlación significativa entre la dimensión y la variable.

ESTADÍSTICO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

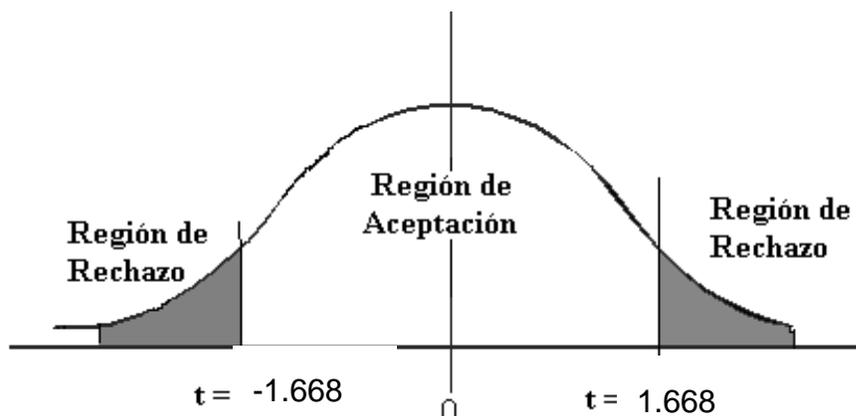
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con $n-2$ grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Tabla 13: Síntesis de datos de la prueba de hipótesis entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional.

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	“t” Student	66	-1.668< t_c <1.668	7,625

Ubicando en la campana de Gauss tenemos:



JUSTIFICACIÓN Y DECISIÓN

Como el estadístico “ t_c ” calculado (7,625) se ubica fuera de la zona de aceptación de H_0 ($-1.668 < t_c < 1.668$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional. Con un nivel de confiabilidad de 95% quedó verificada la hipótesis específica 2.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

H_1 : Existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional.

H_0 : No existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional.

Tabla 14: Correlación entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional.

Correlaciones			
		Colectivos	Cultura organizacional
Derechos colectivos	Correlación de Pearson	1	,834**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	,834**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

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

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 14, el p-valor “sig (bilateral) = 0,000<0,05 lo que conlleva a rechazar la H_0 , concluyendo que existe correlación significativa entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional.

Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r=0,834$ el cual se interpreta como correlación significativa entre la dimensión y la variable.

ESTADÍSTICO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

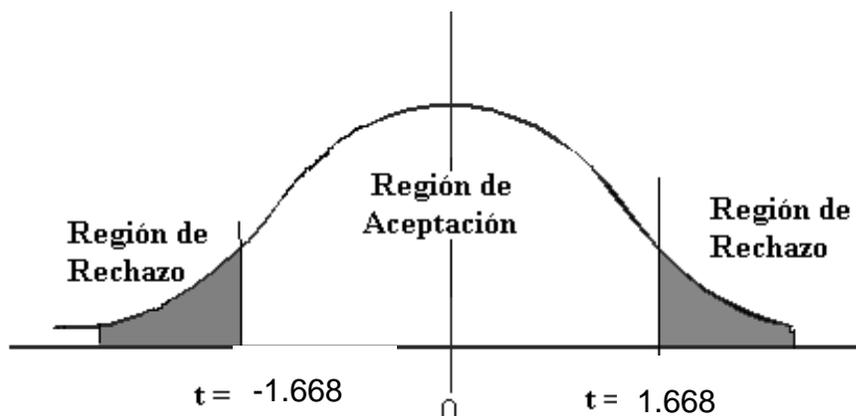
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con $n-2$ grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Tabla 15: Síntesis de datos de la prueba de hipótesis entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional.

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	“t” Student	66	$-1.668 < t_c < 1.668$	13,728

Ubicando en la campana de Gauss tenemos:



JUSTIFICACIÓN Y DECISIÓN

Como el estadístico "tc" calculado (13,728) se ubica fuera de la zona de aceptación de H_0 ($-1.668 < t_c < 1.668$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional. Con un nivel de confiabilidad de 95% quedó verificada la hipótesis específica 3.

4.1. Discusión de resultados

El actual trabajo tuvo como propósito determinar la relación que existe, entre la ley del servicio civil que se implementa en el Gobierno Regional de Madre de Dios y la cultura organizacional, según la percepción de los trabajadores de carrera que laboran en la misma Institución. Según la investigación realizada en Colombia, por Julián Flórez (2015) sobre el Servicio civil de carrera perspectivas y resultados de la profesionalización de la función pública, concluyo en qué; la carrera administrativa se creó con la finalidad de estructurar una burocracia profesionalizada, cuyo personal posea los méritos suficientes para una eficiente y eficaz prestación de servicio. La estabilidad en el cargo es otro elemento fundamental junto con los incentivos y posibilidades de ascenso que se le deben suministrar al servidor.

Al respecto, en la presente investigación, los resultados sobre la variable Ley del servicio civil, en sus tres dimensiones; incorporación al servicio civil, gestión de capacitación y derechos colectivos, Según la tabla, 03 observamos que la dimensión incorporación a la ley servir presenta promedio de 33,9 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 15,9 puntos y coeficiente de variación de 8,4%; la dimensión gestión de capacitación presenta promedio de 34,5 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 12,7 puntos y coeficiente de variación de 7,3%; la dimensión derechos colectivos presenta promedio de 34,5 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 6,5 puntos y coeficiente de variación de 5,1%; y la variable ley de servicio civil presenta promedio de 102,9 puntos con nivel bueno, desviación estándar de 3163,1 puntos y coeficiente de variación de 14,1%. En consecuencia, al discutir los resultados de la investigación realizada por Julián flores y los resultados de la presente investigación con respecto la variable mencionada, se tiene que en el Perú, y en particular en el Gobierno Regional de Madre de Dios, la Ley del servicio civil, tiene aceptación a un nivel bueno, porque se da paso a la meritocracia, o sea

se tiene que estructurar una burocracia profesionalizada cuya finalidad es dar un servicio eficiente y eficaz al ciudadano por parte de la entidad pública.

De otra parte, las normas legales que coexisten en la empleocracia pública, y del Gobierno Regional, el Decreto Legislativo N°276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, es la única que expresamente se pronuncia por la estabilidad laboral, sujeta a evaluaciones de desempeño laboral, sin embargo en la Ley del servicio civil considera la meritocracia para implementar una carrera administrativa con estabilidad laboral, sujeta a evaluaciones, con promoción en los cargos y las respectivas bonificaciones o mejoras económicas en las boletas e pago del servidor público, por lo que, tanto la investigación realizada en Colombia y la presente investigación coinciden en un extremo, que es la carrera administrativa pública, debe fundarse en la meritocracia, con un justo ascenso y una bonificación como motivación para un buen desempeño laboral.

Con respecto a la dimensión de los derechos colectivos, tenemos que acudir al trabajo de investigación de, Díaz (2015) quien investigó sobre la vulneración de la Ley del servicio civil a los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú, en el cual concluye que la naturaleza jurídica de la negociación colectiva, es ordinariamente, una disposición general elaborada a través de un procedimiento especial de carácter convencional. Es decir se basa en un arreglo o negociación que surge como un contrato, pero que tiene el efecto jurídico de superar la legislación preexistente, reconociendo garantías y derechos superiores debidamente consagrados dentro de la ley, en efecto Según la tabla 14, la presente investigación, demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional. Entendida en el hecho que los derechos colectivos de los trabajadores estatales que están sujetos al Régimen del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, tiene una frondosa jurisprudencia al respecto de los derechos colectivos de trabajo, sobre

libertad sindical, negociación colectiva, entendida como el acuerdo que permite crear, modificar o extinguir derechos y obligaciones referidos a las remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad y demás aspectos concernientes a las relaciones laborales, entre empleadores y trabajadores siendo esta negociación colectiva vinculante en el ámbito de lo concertado. En consecuencia, podemos afirmar que existen coincidencias en los resultados, de la presente investigación con la investigación del señor, Frank Alexander Díaz, en el extremo de dejar por sentado que los derechos colectivos, que están vigentes en el régimen del Decreto Legislativo 276, sujetos a una abundante jurisprudencia, deben ser respetados en la Ley del Servicio civil, de acuerdo a los convenios suscritos por el Estado Peruano, con la Organización Internacional del Trabajo OIT como son; OIT N°87
OIT N°98; OIT N°151.

Con respecto a la dimensión de gestión de capacitación de la variable Ley del Servicio civil, acudimos al trabajo de investigación de, Trefogli Wong, G.A. (2013) sobre, 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, que concluye manifestando que, la intervención del estado peruano a través de servir si logro crear valor público, en el sentido de que logro poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión, y realizar una evaluación sobre dichas experiencias. Asimismo el conocimiento acumulado por organización pública de la, Autoridad del Servicio Civil, 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.

Que, en la Tabla 13, dimensión Gestión de Capacitación de la variable Ley de Servicio civil, se determina, que existe correlación positiva y significativa entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional. Con un nivel de

confiabilidad de 95% quedó verificada la hipótesis específica, en consecuencia, al hacer un análisis sobre la discusión de los resultados obtenidos en la investigación de Trefogli Wong, G.A. (2013) con los resultados de la presente investigación, se verifica que existen coincidencias, es razón que los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, están motivados a que de parte del estado peruano, se realice un plan de capacitaciones en beneficio del personal, en los distintos sistemas administrativos, de la entidad, pues en sujeción al Decreto Legislativo N°276, la gestión en capacitación del personal, esta nula, y que cada servidor público se capacita con su propio peculio, sin irrogar gasto alguno al estado peruano.

Que, en la Tabla 6, hallamos la descripción de resultados: sobre el puntaje y niveles de las dimensiones de la cultura organizacional, se observa que, en la dimensión pertenencia a la organización, el 66% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 34% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión imagen de la autoridad, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión estilo gerencial, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la dimensión relaciones interpersonales, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías; en la variable cultura organizacional, el 57% de los trabajadores la valoran en un nivel muy bueno, el 43% de los trabajadores la valoran en un nivel bueno y 0% en otras categorías. Estos resultados, deben ser discutidos con los resultados de la investigación de Gianela Falcones Suarez (2014) quien realizó un estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. Siendo el objetivo principal, determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de

favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entretenimiento y reconocimiento.

En consecuencia, al discutir ambos resultados, tenemos que en la presente investigación la variable cultura organizacional, y sus dimensiones; como son pertinencia a la organización, imagen de la máxima autoridad, estilo gerencial, relaciones interpersonales, dejan ver un nivel muy bueno de entre 57% y 66%, vale decir, como conclusión, existe mucha coincidencia, en los resultados pues ambos son favorables, (66% y 89%) al clima organizacional, en cada entidad respectivamente.

4.2. Conclusiones

Se determinó que existe relación significativa entre la Ley del Servicio civil con respecto a la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, en el año 2018. Conforme está acreditado en la Tabla 9, sobre síntesis de datos de la prueba de hipótesis entre ley de servicio civil y cultura organizacional. Y la justificación y decisión, como el estadístico “tc” calculado (8,646) se ubica fuera de la zona de aceptación de H_0 ($-1.668 < tc < 1.668$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe correlación positiva y significativa entre ley de servicio civil y cultura organizacional. Con un nivel de confiabilidad de 95% quedando verificada la hipótesis general.

Se demostró la relación significativa entre la incorporación al régimen del servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018. Conforme está acreditado en la Tabla 10, sobre correlación entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional, según la tabla 10, el p-valor “sig (bilateral) = 0,000 < 0,05 lo que conlleva a rechazar la H_0 , concluyendo que existe correlación significativa entre la dimensión Incorporación al Servicio Civil y Cultura Organizacional. Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r=0,816$ el cual se interpreta como correlación significativa entre la dimensión y la variable.

Se dio a conocer la relación significativa entre la gestión del rendimiento dispuesta en la ley del servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018, conforme está acreditado en la Tabla 12, sobre correlación entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional, según la tabla 12, el p-valor “sig (bilateral) = 0,000 < 0,05 lo que conlleva a rechazar la H_0 , concluyendo que existe correlación significativa entre la dimensión Gestión de Capacitación y Cultura organizacional. Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de

correlación de Pearson $r=0,715$ el cual se interpreta como correlación significativa entre la dimensión y la variable.

Se determinar la relación significativa entre la regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018, conforme se acredita en la, Tabla 14, sobre correlación entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional. Según la tabla 14, el p-valor "sig (bilateral) = $0,000 < 0,05$ lo que conlleva a rechazar la H_0 , concluyendo que existe correlación significativa entre la dimensión Derechos colectivos y Cultura organizacional. Lo que queda evidenciado con el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r=0,834$ el cual se interpreta como correlación significativa entre la dimensión y la variable.

4.3. Recomendaciones

Se deben realizar talleres de parte de la oficina de personal del Gobierno Regional de Madre de Dios, a efecto de vincular la percepción en los trabajadores de que su incorporación a la Ley del Servicio civil, es en pro de su desarrollo personal y profesional, así como, implementar programas a efecto de mejorar las dimensiones e indicadores de la Cultura organizacional, para cumplir con las metas y objetivos institucionales, lo cual conllevaría también a lograr bonificaciones personales (mayor remuneración, carrera administrativa, capacitaciones, bonos,).

Capacitar a los Funcionarios y servidores idóneos que reúnan los perfiles, en las diversas etapas de implementación. Dicho equipo deberá implementar un programa que establezca la meta y objetivos, con los indicadores que serán evaluados, tanto en la etapa del diagnóstico como en la etapa de evaluación, de igual forma la retroalimentación debe hacerse de manera pertinente de forma que se logre motivar al trabajador a mejorar su desempeño.

El Gobierno Regional de Madre de Dios, debe cumplir cabalmente con el principio de meritocracia, de forma que los trabajadores perciban la remuneración que se merezcan, premiando aquellos que se capacitan constantemente y que cumplen con el perfil del puesto, así como también motivando a los trabajadores que buscan mejoras en su remuneración a través de un ascenso, promoviendo una cultura organizacional, que tenga un clima laboral favorable para lograr las metas del programa de inversiones del ejercicio fiscal.

El gremio representativo de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, debe Informar correctamente a los trabajadores con respecto a los

derechos colectivos conferidos por la Ley del Servicio civil, a efecto que la percepción sobre el derecho del huelga, convenio colectivo, negociación, son instituciones del derecho laboral público que están siendo reguladas, con abundante jurisprudencia antes de la implementación de la Ley del Servicio civil.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.

- Beltrán Larco, L. P. (2012). Problemática De La Existencia De Distintos Regimenes De Contratación De Personal En El Estado. (Tesis inedita de Maestria) pontificia universidad catolica del peru , Lima
- Chiavenato, I. (2001). Administracion En Los Nuevoa Tiempos. Santa Fe – Colombi : Editorial Mc. Graw-Hill .
- Chiavenato Idalberto 1998) Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta edición. McGraw-Hill. Colombia
- Costa Sosa, P. R. (2010). El Servicio Civil En Ecuador: Innovación Y Reforma De La Burocracia En El Período 2003 -2008. (Tesis inedita de Maestria) facultad latinoamericana de ciencias sociales sede Ecuador. Quito
- Cardoso Milanés Heriberto (2000) Cultura y Comunicación Organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación; Universidad de Oriente; Santiago de Cuba.
- Cruz Cordero Teresa. (s/f) Fundamentos teóricos metodológicos; Consultora Gerencial.
- De Sousa, Adriana: Cultura Organizacional, disponible en www.pa-partners.com/articulos.htm
- Díaz F. y León E.,(2011) El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 143.
- Departamento de la Función Pública (2005) Guía de Intervención: Cultura, Clima y Cambio Organizacional; Bogotá, República de Colombia. pdf.
- Escat Cortez, M. (2007). La Participación De Los Trabajadores En La Empresa.
- Area Recursos Humanos.
- Fernández Díaz, Ileana et al) (comp.), (2010) Estrategia Organizacional., La Habana, Ed. Félix Varela.

- Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional. El Comportamiento De Los Individuos En Las Organizaciones*. México: Oxford University Press México.
- Gan, F., & Berbel, G. (2001). *Manual De Recursos Humanos. 10 Programas Para La Gestión Y Desarrollo Del Factor Humano En Las Organizaciones*. . Editorial Uoc.
- Garcia, J. (2005). *Organización Y Dirección De Empresas*. Thomson Editoriales Spain Paraninfo.
- Gutiérrez León, W. A. (2013). *Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros*. (Tesis inedita para optar el Título de Ingeniero Civil) Pontificia Universidad Católica del Perú , Lima.
- Handy Charles (1978) *Los Dioses de la Dirección ición de Recursos Humanos, Cultura de Empresa*. PDF
- John Newstrom y Keith Davis (1944) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. PDF
- Khan, N. R. (2011). *The Impact Of Work Content, Working Conditions, Career Growth On Employee Motivation*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*.
- Koontz, H. (1998). *Administración*. Editorial Mc. Graw-Hill.
- *La Gestión de la Comunicación en el contexto organizacional (2008)*. Experiencia en el territorio de Matanzas. *Revista Avanzada Científica*, vol 11 No 1
- Leyva Barciela Elba. *Identidad y Cultura Organizacional*; Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Laville, J. L. (1991). *Pour Une Typologie Des Formes De Participation*. Paris.
- Manso F. *Curso de Dirección Estratégica Comercial*, Editorial ESIC.
- Meléndez, Grisel: *Cultura Organizacional*; Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras; pdf.
- Mora C., (2008) (camv12@hotmail.com) *Conflicto en la empresa, otros conceptos de administración*.
- Montoya, Alfredo. M. (1999). *La Estabilidad En El Empleo: Recuperación De Un Principio*. *Revista Del Ministerio De Trabajo Y Asuntos Sociales - España*.
- Morón, J. V. (2012). *Sistema Nacional De Gestión De Recursos Humanos. Sistemas Administrativos*, 14.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano En El Trabajo*. . México: Mcgraw- Hill.

- Obregón E.,(2011) Cultura Organizacional basada en Valores como Medio de Fortalecimiento de las Empresas Corporativas; Tesis de Maestría; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana. Guatemala.

- Odionne, G.,(1991) Administración por Objetivos.
- Orozco G.,(1997) La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa, Instituto mexicano para el Desarrollo Comunitario, México.

- Paramo, D., (1998) Culturas organizacionales orientadas al mercado. Modelo para su implementación; Monografías de Administración No51; Universidad de los Andes, Bogotá,

- Palomino, A. (2000). Gerencia De Empresas Y Administración De La Calidad.
- Lima: Edit. Universidad San Martín De Porras.

- Peiró, J. M., & Prieto, F. (2007). Tratado De Psicología Del Trabajo. Volumen I: La Actividad Laboral En Su Contexto. Madrid.

- Pérez Rey, J. (2004). Estabilidad En El Empleo. Madrid: Editorial Trotta.
- Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano, disponible en www.monografias.com;
- Reeve, J. (1994). Motivacion Y Emoción. Madrid: Ediciones Mc Graw Hill.
- Robbins, Sthepen., (1995) Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall,
- Robbins, S. P. (1987). Comportamiento Organizacional.Editorial Mc. Graw-Hill. Rodríguez Menéndez, Isabel María: La Cultura Organizacional y su influencia en el éxito empresarial; 2010.
- Sánchez Pinto, M. A. (2011). Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. (Tesis Inedita de Maestria). Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Estado de Carabobo

- Sanchez, M. (24 De Junio De 2013).Konectablog.Obtenido De [Http://Www.Konectablog.Com/Promocion-Interna-Beneficios-Para-La-Empresa-Y-El-Empleado/](http://Www.Konectablog.Com/Promocion-Interna-Beneficios-Para-La-Empresa-Y-El-Empleado/)

- Saladrigas Medina Hilda., (2005) Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional; Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social; Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

- Schein, E., (2006): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana, Ed. Félix Varela

- Stoner: Administración. Primera y Segunda Parte.
- Thomson, K., & Rodríguez, A. (2000). El Capital Emocional. Madrid: Esic.

- Toyama Miyagusuku, J. (2005). Instituciones Del Derecho Laboral. Lima: Gaceta
Jurídica.

- Trelles Rodríguez Irene I., Julieta Mariño. y Arnulfo Espinosa.(2005) Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. La Habana, Ed. Félix Varela
- Trelles Rodríguez Irene., (2001) Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. La Habana, Ed. Félix Varela
- Trefogli Wong, G. A. (2013). Gestión Estrategica 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 inedita para Obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima
- Vargas J.: La Culturocracia en México. Metodología para el cambio cultural, disponible en eumed.net, Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

- **NORMAS LEGALES**

- Autoridad del Servicio Civil. (02 de Octubre del 2013). Lineamientos para el Transito al Régimen del Servicio Civil.

- Diario oficial el peruano Congreso de la Republica. (4 de junio de 2013). Ley del Servicio Civil. [Ley N°30057,2013]. Diario Oficial el Peruano. Presidencia de Consejo de Ministros. (13 de junio de 2014).
- Reglamento General de la Ley de Servicio Civil[Decreto Supremo 040-2014-PCM],Diario Oficial El Peruano. Presidencia de Consejo de Ministro. (21 de junio de 2008). Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil [Decreto Legislativo N° 1023]. Diario Oficial el Peruano

ANEXO

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Región la de Madre de Dios - 2018.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Existe una relación significativa entre La Ley de Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, en el año 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación de ley del servicio civil en la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, en el año 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La Ley del Servicio Civil se relaciona significativamente con la Cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018.</p> <p>.HIPÓTESIS NULA</p> <p>La Ley del Servicio Civil no se relaciona significativamente con la Cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018.</p> <p>$H_o: p=0$</p>	<p>VARIABLE (V1)</p> <p>Ley del Servicio Civil</p> <p><u>DIMENSIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación al servicio civil • Gestión de capacitación • Derechos colectivos 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Investigación básica sustantiva de carácter no experimental</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo Correlacional, transversal.</p> <div align="right"> <pre> graph TD Mr[M r] --> Ox[Ox] Mr --> Oy[Oy] Ox --- Oy </pre> </div>

				<p>Dónde:</p> <p>M= Muestra de estudio</p> <p>X = Variable: Ley del servicio civil</p> <p>Y = Variable: Cultura organizacional</p> <p>r = relación</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>Constituido por 140 trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios.</p> <p>MUESTRA</p> <p>La muestra está constituida por 68 trabajadores.</p> <p>TIPO DE MUESTREO</p> <p>Aleatorio probabilístico.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>-¿Existe una relación significativa entre la incorporación al régimen del servicio civil</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>-Conocer la relación significativa entre la gestión del rendimiento dispuesta en la ley del</p>	<p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>-H1 El proceso de incorporación al régimen de la Ley del servicio civil se relaciona</p>	<p>VARIABLE (V2)</p> <p>Cultura organizacional</p> <p><u>DIMENSIONES</u></p>	

<p>y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018?</p> <p>-¿Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento dispuesta por la ley de servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018.</p>	<p>servicio civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018</p> <p>-Determinar la relación significativa entre las compensaciones del régimen del servicio civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018</p>	<p>significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, - 2018.</p> <p>-Ho= El proceso de incorporación al régimen de la Ley del servicio civil no se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios, - 2018</p> <p>H2= La gestión del rendimiento del personal dispuesta por la ley de servicio civil, se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia a la organización • Imagen de la máxima autoridad • Estilo gerencial • Relaciones interpersonales 	<p>-Selección: Trabajadores del GOREMAD.</p> <p>-tamaño: 68 trabajadores.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS Encuesta-cuestionario</p> <p>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS Tablas Gráficos Pruebas de hipótesis Paquete estadístico SPSS</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Existe una relación significativa entre las compensaciones del régimen del servicio civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018?</p>	<p>- Identificar la relación significativa entre las compensaciones del régimen del servicio civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018</p> <p>Determinar la relación significativa entre la regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil y la cultura organizacional</p>	<p>Ho= La gestión del rendimiento del personal dispuesta por la ley de servicio civil, no se relaciona significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2018.</p> <p>H3= La regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil, se relacionan significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018.</p> <p>Ho= La regulación sobre los derechos colectivos</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>-¿Existe una relación significativa entre la regulación sobre los derechos colectivos impuestos por la Ley del Servicio Civil y la cultura organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018,?</p>	<p>en los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios en el año 2018</p>	<p>impuestos por la Ley del Servicio Civil, no se relacionan significativamente con la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018.</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Anexo 2: instrumento.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS SOBRE LA VARIABLE: LEY DEL SERVICIO CIVIL

Instrucciones para el llenado del cuestionario: estimado(a) trabajador(a), lea atentamente las siguientes afirmaciones y elija una de las cinco categorías de respuesta que van del 1 al 5.

Llenado de cuestionario				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni a favor ni en contra.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	El proceso de transición hacia la ley del Servicio Civil es bueno.					
2	Usted estaría de acuerdo en Incorporarse al Régimen del Servicio Civil					
3	Considera ingresar al Servicio Civil a través de un concurso público de méritos					
4	La etapa de inducción como un medio en la transición hacia el régimen del servicio civil es bueno					
5	El periodo de prueba de 3 meses, es pertinente					
6	Se debe evaluar el desempeño del personal					
7	El plan de mejoras contribuirá a la mejora del desempeño del servidor					
8	El servidor civil que haya sido calificado en su evaluación de desempeño como personal de rendimiento sujeto a observación tendrá prioridad para ser capacitado					
9	El proceso de implementación del servicio civil permitirá a Ud. Una capacitación a nivel de estudios de postgrado					
10	Para acceder al financiamiento de la formación profesional, el servidor civil de carrera o el directivo público debe Tener durante los últimos tres años una calificación de buen rendimiento y/o rendimiento distinguido.					
11	Considera que al pasar al régimen del Servicio Civil tendrá mejores beneficios laborales					
12	La Ley del Servicio Civil establece que ninguna negociación colectiva puede alterar la Valorización de los Puestos					
13	La declaratoria de huelga, se notificara a la entidad con 15 días de anticipación, caso contrario, los servidores que sean partícipes de la huelga serán suspendidos temporalmente					
14	La remuneración económica que percibe, de					

	acuerdo al régimen en el que se encuentra, está acorde con las actividades que realiza					
15	Considera que una alta remuneración es motivo suficiente para atraer personal que cumpla con los objetivos institucionales					
16	Sus conocimientos, habilidades y destrezas son reconocidos por su jefe					
17	Cumple con las funciones determinadas en los documentos de gestión					
18	Cuenta con la autonomía necesaria para tomar decisiones en relación a las funciones que realiza					
19	Los procesos de promoción y ascenso son oportunidades para Ud.					
20	La ley del servicio civil agrupa a los trabajadores en Familias de puestos y roles.					
21	Hay favoritismo para poder acceder a la Formación sea laboral o profesional					
22	La ley del servicio civil, se preocupa por garantizar la estabilidad del trabajador					
23	Está de acuerdo con que solo se pueda negociar mejores condiciones de trabajo mas no su sueldo					
24	Al tener una calificación de desaprobado, por tres veces automáticamente será desvinculado de la Entidad					
25	En caso el servidor público haya sido calificado como personal sujeto a observación, debe de darse cuenta al comité con participación del sindicato					
26	Considera usted que con la Implementación de la Ley Servir, se tendrá un Régimen disciplinario mucho más severo y drástico					
27	La Ley Servir da oportunidad de tener la coordinación grupos de trabajo					
28	Usted trabaja para buscar la oportunidad de escalar profesionalmente					
29	Existe una clara definición de visión, misión y valores de la entidad					
30	La Alta Dirección y el Gobernador, escuchan a los trabajadores a través de su gremio sindical sobre reivindicaciones de mejoras laborales referentes a derechos colectivos					
31	Los servidores civiles de carrera, los servidores de actividades complementarias, y los directivos públicos, estos últimos tengan o no la condición de confianza, serán evaluados					
32	Los servidores civiles serán evaluados en los regímenes de los Decretos Legislativos N° 276, 728 y 1057 en aplicación de la Novena Disposición Complementaria Final de la Ley del Servicio Civil					

33	Los servidores de confianza no están sujetos a la evaluación del desempeño, a menos que el titular de la entidad así lo determine.					
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE
MADRE DE DIOS SOBRE LA VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL**

Instrucciones para el llenado del cuestionario estimado trabajador(a), lea atentamente las siguientes afirmaciones y elige una de las cinco categorías de respuesta que van del 1 al 5.

Llenado de cuestionario				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni a favor ni en contra.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	ÍTEM	VALOR				
		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy Comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La organización es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia ampliada y existe una buena relación.					
4	La organización es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar trabajo, es competitiva y está orientada al logro.					
5	Existe una buena organización y estructura. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente realiza.					
6	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.					
7	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.					
8	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran organización.					
9	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
10	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.					
11	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.					
12	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.					

13	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.					
14	Lo que mantiene unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.					
15	Lo que mantiene unida a la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.					
16	Lo que mantiene unida la organización son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez de la organización es importante.					
17	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.					
18	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada.					
19	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar en el mercado son características dominantes.					
20	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.					
21	La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.					
22	La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es una organización líder en su género.					
23	La organización define éxito en base a ganar frente a sus competidores. El liderazgo competitivo dentro de su contexto es clave.					
24	La organización define éxito en base a eficiencia.					
25	Los jefes promueven la capacitación continua.					
26	Su jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
27	La Alta dirección fomenta y promueve la comunicación horizontal.					
28	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
29	Se siente comprometido con los logros de la organización.					
30	Las Autoridades y/o funcionarios promueven el desarrollo del personal.					
31	Se considera factor clave para el éxito de la					

	organización.					
32	Su jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
33	La máxima autoridad administrativa promueve la generación de ideas innovadoras.					
34	Es posible la interacción con la persona del Gobernador Regional.					
35	Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.					
36	Su representación gremial reconoce la labor que realiza.					
37	La organización a través de su representante legal, o titular del pliego, atiende los reclamos del sindicato de los trabajadores					
38	El pliego de reclamos se soluciona con un conciliación o negociación colectiva beneficiosa para los trabajadores					
39	Los trabajadores con más de treinta años de servicios en el régimen de la carrera, la organización se preocupa por su salud mental					
40	Los trabajadores tienen identidad regional.					

1 3	2	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4	
1 4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	5	2
1 5	3	3	3	2	3	4	2	3	2	4	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3
1 6	2	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4	
1 7	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	5	2
1 8	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	4	5	5	4
1 9	3	3	2	2	2	2	2	4	2	5	2	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2 0	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
2 1	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	3	2	3	2	4	5	5	4
2 2	2	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4

2 3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	4	5	5	4
2 4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	5	2
2 5	3	3	3	2	3	4	2	3	2	4	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3
2 6	2	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4
2 7	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	5	2
2 8	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	4	5	5	4
2 9	3	3	2	2	2	2	2	4	2	5	2	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3 0	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
3 1	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	3	2	3	2	4	5	5	4
3 2	2	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	4

6 3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
6 4	2	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4
6 5	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	5	2
6 6	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	4	4	5	2
6 7	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	4	5	5	4
6 8	2	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	5	4

1 3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
1 4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
1 5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
1 6	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
1 7	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
1 8	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
1 9	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2 0	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2 1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
2 2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4

2 3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
2 4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
2 5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
2 6	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2 7	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2 8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
2 9	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
3 0	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
3 1	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
3 2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3

4 3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
4 4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
4 5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4 6	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
4 7	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4 8	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
4 9	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
5 0	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5 1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5 2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4

5 3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
5 4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
5 5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
5 6	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4
5 7	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
5 8	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5 9	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
6 0	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
6 1	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
6 2	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4

Anexo 5: solicitud de autorización para realización de estudio.

SUMILLA: SOLICITO APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Señor; Prof. ALFONSO BOCANGEL HANCCO
DIRECTOR DE PERSONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE
MADRE DE DIOS.

GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS Oficina de Personal	
RECEPCION SECRETARIA	
Fecha	04 JUN. 2018
Nº EXI:	Administrativa
FOLIOS:	01
HORA:	10.00
FIRMA:	[Firma]

VALENCIA DIAZ, Luz Sally, y CALLA MAMANI, Ruth Yisel, con el grado académico de, Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas, de la Universidad Amazónica de Madre de Dios, identificadas con DNI; 48054215 y 48483761, respectivamente, con domicilio real en el cercado de Puerto Maldonado, ante Ud., en atenta forma decimos;

Petición:

Solicitamos a su digno Despacho, se sirva dar la anuencia y autorización, a las suscritas a efecto de implementar, dos cuestionarios, referentes a la investigación, que estamos realizando, para optar el Título de Abogado, conforme a los fundamentos de hecho y de derecho que pasamos a exponer.

1.-Que las recurrentes tenemos la condición de Bachilleres en Derecho y Ciencias Políticas, grado académico otorgado por la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, a nombre de la Nación, por lo que en cumplimiento al estatuto de la Universidad, y los reglamentos de títulos y grados, para poder acceder al título profesional, es preciso realizar un tesis.

2.-Que, habiendo presentado nuestro perfil de tesis, y éste ha sido aprobado, hemos implementado el trabajo empírico o de campo, en la unidad de análisis, que es el Gobierno Regional de Madre de Dios. En razón que nuestra investigación esta enmarcada en el área del derecho laboral público, siendo el título de nuestra Tesis "Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios - 2018".

3.-Por lo que rogamos a su rectitud, poder disponer la autorización que corresponde.

POR LO EXPUESTO:

Mucho agradeceremos acceder a lo solicitado.

[Firma]

VALENCIA DIAZ, Luz Sally
DNI; 48483761

Puerto Maldonado, 04 Junio 2018

CALLA MAMANI, Ruth Yisel,
DNI; 48054215

GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS
Oficina de Personal de Administración
SECRETARIA DE PERSONAL
A SERVIDORES PÚBLICOS
Asunto: **PROVIDO**
AUTORIZACION PARA APLICAR CUESTIONARIO
Firma: [Firma]
05 JUN. 2018

Anexo 6: ficha de validación.

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. Datos generales:

Título del trabajo de Investigación:

RELACION ENTRE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL
Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS STRA
BAYADORES DEL GOBIERNO REGIONAL MADRE DIA

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigador (a):

LUZ SALLY VALENZUELA DIAZ
RUTH YISEL, CALLA MAMANI

II. Datos del experto:

Nombre y apellidos: M^g. ISABEL PUMA CAMARGO

Fecha: PUERTO MALDONADO, 24/07/2018

III. Observaciones en cuanto a:

1.-Forma: (semántica, redacción, coherencia lógica)

CLARIDAD (79%) P. BUENO

2.-Contenido: (coherencia en torno al instrumento, correlación entre ítems y dimensiones)

COHERENCIA (74%) P. BUENO

3.-Estructura (Profundidad significativa de los ítems)

PROFUNDIDAD (79%) P. BUENO

IV. Instrumento evaluado:

Procede su aplicación:

Debe corregirse :

Firma del Experto

DNI: 23961899

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. Datos generales:

Título del trabajo de Investigación:

RELACION ENTRE LA LEY DEL SERVICIO PÚBLICO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS.

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigador (a):

LUZ SALLY VALENCIA DIAZ
RUTH YISEL, CALLA MAMANI

II. Datos del experto:

Nombre y apellidos: Mg. MARI ISABEL PUMA CAMARGO

Fecha: PUERTO MAIPO NAO, 24/04/2018

III. Observaciones en cuanto a:

1.-Forma: (semántica, redacción, coherencia lógica)

CLARIDAD (79%) P. BUENO

2.-Contenido: (coherencia en torno al instrumento, correlación entre ítems y dimensiones)

COHERENCIA (79%) P. BUENO

3.-Estructura (Profundidad significativa de los ítems)

PROFUNDIDAD (79.0%) P. BUENO

IV. Instrumento evaluado:

Procede su aplicación:

Debe corregirse :

Firma del Experto

DNI: 23 961 899

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. Datos generales:

Título del trabajo de Investigación:

Relación entre la ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los Trabajadores del Gobierno Regional de Tarma

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigador (a):

José Sally, Valencio Díaz
Ruth Yisel, Calla Mamani

II. Datos del experto:

Nombre y apellidos: Felipe Guerrero Duran (Hq.)

Fecha: Puerto Maldonado, 24/Agosto/2018

III. Observaciones en cuanto a:

1.-Forma: (semántica, redacción, coherencia lógica)

Esta formulado con un lenguaje apropiado, denota claridad

2.-Contenido: (coherencia en torno al instrumento, correlación entre ítems y dimensiones)

Los ítems son adecuados en cantidad, profundidad

3.-Estructura (Profundidad significativa de los ítems)

Existe coherencia/indicadores/dimensiones/variables

IV. Instrumento evaluado:

Procede su aplicación: (80%) Promedio Bueno

Debe corregirse : _____


Firma del Experto
DNI: 40899476

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. Datos generales:

Título del trabajo de Investigación:

Relación entre la Ley del Servicio Civil y la Cultura Organizacional de los Trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigador (a):

Jury Sally, Valenciana Diaz
Ruth Yisel, Calla Momeni

II. Datos del experto:

Nombre y apellidos: Felipe Guzmán Durazo (Mg)

Fecha: Puerto Maldonado 24/ Agosto/ 2018

III. Observaciones en cuanto a:

1.-Forma: (semántica, redacción, coherencia lógica)

seriedad apropiada
Claridad

2.-Contenido: (coherencia en torno al instrumento, correlación entre ítems y dimensiones)

Profundidad

3.-Estructura (Profundidad significativa de los ítems)

Coherencia/indicadores - Dimensiones - Variables

IV. Instrumento evaluado:

Procede su aplicación: (80%)/Bombedio Bueno.

Debe corregirse : _____


Firma del Experto
DNI: 40899776

Anexo 7: FOTOGRAFIAS



REUNION DE AUTORIDADES, FUNCIONARIOS SERVIDORES PUBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS A EFECTO DE SOCIABILIZAR LA IMPLEMENTACION DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL EN REALCION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES DE CARRERA DE LA ENTIDAD



REUNION DE AUTORIDADES, FUNCIONARIOS SERVIDORES PUBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS A EFECTO DE SOCIABILIZAR LA IMPLEMENTACION DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL EN REALCION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES DE CARRERA DE LA ENTIDAD