

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**  
**Departamento de Ciencia Económicas y Administrativas**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**TEMA:**

Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

Incidence of the organizational culture in the work performance.

**ARTICULO CIENTIFICO**

**Autoras:**

Kathering Zuleyka Chavarría Úbeda. Email/ zchavarria.06@gmail.com

María Antonia López Gutiérrez. Email/marialopezgutierrez.96@gmail.com

**Tutora:**

Msc. Flor Idalia Lanuza

Msc. Alberto C. Sevilla

Estelí, 16 de Diciembre 2017

Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

Incidence of the organizational culture in the work performance

**Autoras:**

Kathering Zuleyka Chavarría Úbeda. Email/ zchavarria.06@gmail.com

María Antonia López Gutiérrez. Email/marialopezgutierrez.96@gmail.com

**RESUMEN:**

*El presente trabajo analiza la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo 2016 para la mejora del desempeño laboral en la alcaldía. La investigación es cuali-cuantitativa. . El universo de estudio es de 30 colaboradores, de la Alcaldía. Para la recopilación de la información se aplicaron entrevistas, encuestas y un modelo marco de valores en competencia. Los ejes teóricos del estudio son: Alcaldía, Cultura Organizacional, Desempeño Laboral y Estrategias que contribuyen al desempeño laboral de los colaboradores. Se cumplen los supuestos planteados de la cultura organizacional en un 90 % de los colaboradores opinan que las condiciones físicas del centro de trabajo influyen en el desempeño laboral, utilizando métodos de investigación a fin de evaluar el desempeño de los colaboradores. Las principales estrategias que se proponen para mejorar el desempeño de los colaboradores son: Rotación del personal, atención a la sociedad y elaboración de FODA de la institución.*

**Palabras claves:** Incidencia, Cultura, Desempeño, Alcaldía, Concordia.

**ABSTRACT:**

The present work analyzes the incidence of the organizational culture in the labor performance in the City Hall La Concordia in the 2016 period for the improvement of the work performance in the mayor's office. The research is qualitative-quantitative. The universe of study is 30 employees, of the Mayor's Office. For the collection of information, interviews, surveys and a competing framework model of values were applied. The theoretical axes of the study are: City Hall, Organizational Culture, Work Performance and Strategies that contribute to the work performance of the collaborators. The assumptions of the organizational culture are fulfilled in 90% of the employees think that the physical conditions of the workplace influence on the work performance, using research methods in order to evaluate the performance of the collaborators. The main strategies that are intended to improve the performance of employees are: Rotation of staff, attention to society and preparation of a SWOT of the institution.

**Keywords:** Incidence, Culture, Performance, Mayor, Concord.

## INTRODUCCIÓN

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue a una organización de otras. Se define el Desempeño laboral como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Para la Alcaldía Municipal es de vital importancia el estudio de estos dos aspectos debido a que hasta ahora alguien se interesó en el estudio de la cultura de su equipo de trabajo y lo mesclo con la forma en que este afecta el desempeño laboral.

Se presentan estrategias propuestas para la mejora del desempeño laboral en la alcaldía municipal de la Concordia, obtenida a través de datos analizados en los resultados.

Este trabajo se eligió dada la necesidad de investigar un poco más a fondo los efectos de la cultura organizacional, para la mejora del desempeño laboral en dicha organización, los efectos positivos y negativos que se originan en la práctica de la cultura organizacional entre los colaboradores, y que afectan de manera directa a la Alcaldía.

Los ejes teóricos que se abordan en la investigación son:  
Alcaldía

Expresan Pérez Porto & Gardey, 2015 que el término alcaldía tiene tres grandes acepciones, de acuerdo a lo que informa la Real Academia Española (RAE) en su diccionario. Puede tratarse de la función del

alcalde, de la región sobre la cual tiene responsabilidades y facultades o del edificio donde desarrolla su trabajo.

Ayuntamiento y municipio, por otra parte, son sinónimos de alcaldía en el sentido de la jurisdicción gobernada por el alcalde. Se trata de una región que forma parte de una entidad política mayor, como una provincia, un departamento o un estado, que a su vez componen el territorio de un país. El alcalde está a cargo del gobierno de esta administración local que puede conocerse como alcaldía. Pérez Porto & Gardey, 2015

### Cultura Organizacional

Según Robbins, 1999, (pág. 592) Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue a una organización de otras. Percepción común mantenida por los miembros de la organización, sistema de significado compartido.

### Desempeño Laboral

Chiavenato, (2003) Es una apreciación sistemática el desempeño de cada persona en el cargo o el potencial del desarrollo futuro.

Según Briones, (2009) Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

### Estrategias

Sulindo dice que “La estrategia organizacional es la creación, implementación

y evaluación de las decisiones dentro de una Organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos”.

La estrategia debe estar apoyada por decisiones sobre la estructura adecuada de una organización, tecnológica, recurso humanos, sistemas de recompensas y de la información, cultura de la organización debe adecuarse al ambiente externo, también debe adaptar los múltiples factores responsables de su ejecución.

Como objetivo general se planteó, valorar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia Departamento De Jinotega en el año 2016, identificando los tipos y fuerzas de la cultura organizacional que intervienen, factores y métodos utilizados para la medición del desempeño laboral de los colaboradores y proponiendo estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Según su aplicación de los conocimientos, es una investigación de tipo aplicada, por qué incide en encontrar soluciones al problema que se está investigando a profundidad para proponer alternativas de mejoras sobre las dificultades

que se identificaron durante el desarrollo de la exploración.

Según el enfoque filosófico esta es una investigación de tipo Cualitativa o mixta porque estudia y describe el desarrollo de cada una de las incidencias del desarrollo organizacional de la Alcaldía, posteriormente en base al problema que se está estudiando se brindará recomendaciones, además permitirá a la institución optimizar su desempeño laboral a cada uno de sus colaboradores.

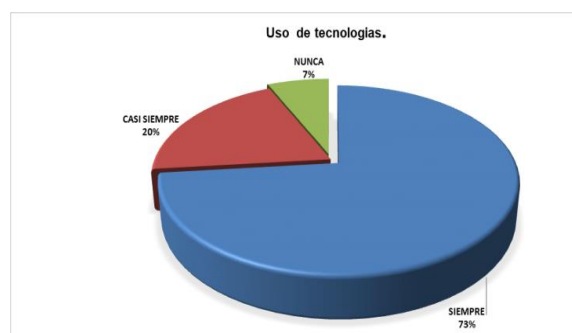
El universo de la investigación lo constituyen los 30 colaboradores de la Alcaldía de la Concordia.

El muestreo es probabilístico, todo el universo tiene la probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma incidental una a la persona encargada del área de recursos humanos y otra al Alcalde.

## RESULTADOS

Figura 1.



Uso de tecnologías

En la alcaldía cuentan con computadores, impresoras un sistema informático contable, servicio de internet empresarial, sistema

computarizado para el cobro de agua y bienes inmuebles.

**Figura 2.**



### Orientación a los resultados

Orientación a los resultados se refiere a la valoración y énfasis que se le da a los resultados se determina valor sin tomar en cuenta los métodos y técnicas que se realizaron para llegar a obtenerlas. En la alcaldía se tiene mucha orientación los resultados debido a que se valora el alcance de tareas realizadas en equipo y se premian a los equipos más comprometidos con su trabajo.

**Figura 3.**



*Responsabilidad.* . La responsabilidad te permite crear valores y te ayuda a dirigir las riendas de tu vida.

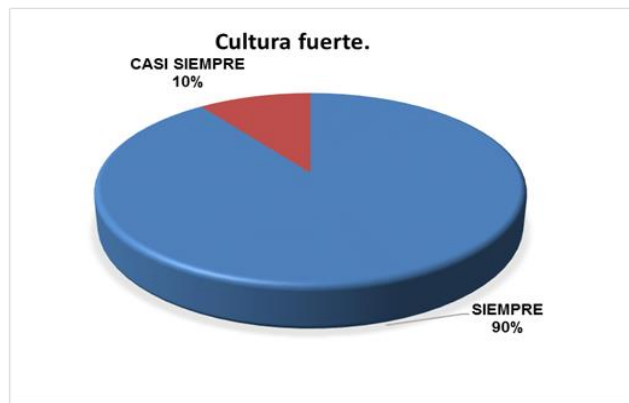
**Figura 4.**



### Cuando se cumple la Gestión Gerencial

La Gestión gerencial aplicada por el alto mando de una organización es de vital importancia debido a que se tiene la presencia de alguien que guie al grupo que labora encaminados a perseguir un solo objetivo.

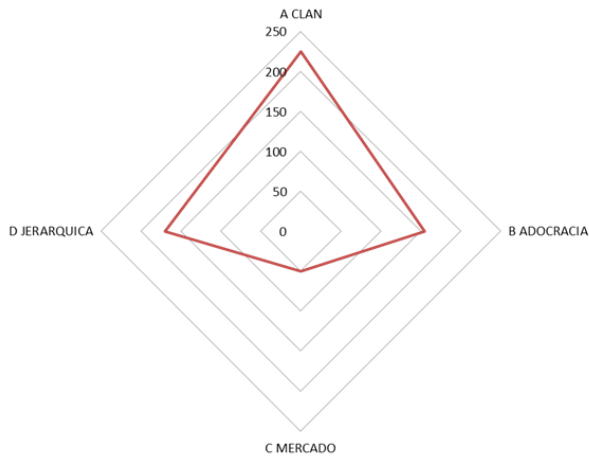
**Figura 5.**



### Cultura Fuerte

La cultura fuerte predomina siempre en las organizaciones con una cultura amigable, es importante que en toda organización predomine esta cultura, porque está enfocada en los objetivos de la empresa y del individuo.

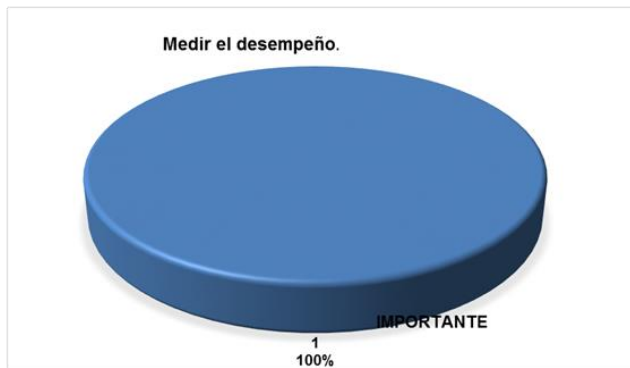
**Figura 6.**



*Modelo de Cameron y Quinn*

*La cultura de clan es predominante en la alcaldía y es importante que las organizaciones utilicen este modelo de clan para guiar sus funciones debido a la cultura que se proporciona.*

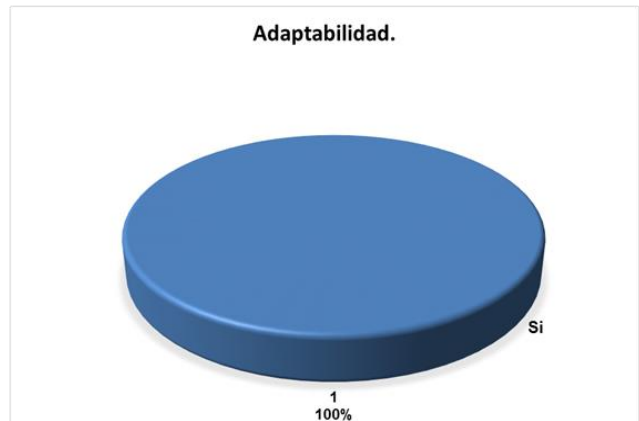
**Figura 7.**



*Importancia de medir el desempeño*

*El alcalde en la entrevista afirma que es importante medir el desempeño de sus colaboradores para la toma de decisiones como las promociones y los traslados.*

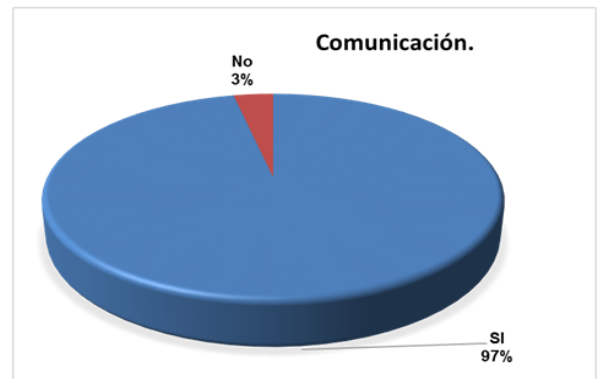
**Figura 8.**



*Adaptabilidad*

*Los colaboradores se adaptan a los cambios que se originan en la alcaldía ya sean cambios de políticas institucionales o gubernamentales que afectan sus labores.*

**Figura 9.**



*Comunicación*

*Toda institución para que funcione adecuadamente, debe estar en constante comunicación con su entorno y a lo interno de la institución, entre sus colaboradores debe existir muy buena comunicación.*

**Figura 10.**



*La mejora del desempeño mediante la retroalimentación*

*La retroalimentación es importante para la institución debido a que los cambios que se generen a su alrededor afecta a la Alcaldía y la Alcaldía debe tomar esa información de su ambiente y adaptarla a ella.*

**Figura 11.**



*Condiciones Físicas del centro de trabajo*

*Condiciones físicas del centro de trabajos relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura.*

**Figura 12.**



*El Método de investigación de campo*

*Este método es el utilizado en la alcaldía para la evaluación del desempeño es de mucha importancia que los colaboradores conozcan el método que se utiliza para el momento de evaluarlos debido a que en su cultura se proporciona el conocimiento de todas las actividades que se realizan en su institución.*

## **DISCUSION**

El uso de la tecnología está siempre presente en las instituciones debido a que vivimos en un mundo globalizado y es importante que los colaboradores hagan uso de la tecnología para actualizar sus conocimientos y así hacer más fácil su trabajo.

Para Soto (2011) una empresa que incorpora las nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción y competitividad, mientras que las que no invierten en tecnología se van quedando atrás, bien porque no tienen las mejoras que las demás empresas o su capacidad productiva es mejor.

En cambio Chau Puentes (2014) dice que orientación a los resultados es la capacidad de administrar los procesos

establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

En la encuesta realizada a la responsable del área de recursos humanos Ingrid Arauz López, en la pregunta de encuesta cuales son los valores de la institución menciona responsabilidad, respeto, puntualidad, y tolerancia

Sin embargo Sánchez (2017) aduce que ser responsables nos aporta muchos beneficios. Te puede ayudar a conseguir tus objetivos y metas en cualquier ámbito de tu vida

Según el alcalde municipal en la entrevista realizada a su persona, opinó que es importante tener estrecha relación entre el individuo y la organización, mediante la evaluación al desempeño, se verifica que tan comprometidos está el individuo con la institución, esta evaluación al desempeño se realiza dos veces al año.

De esta manera es como alcalde municipal ejerce la gestión gerencial en la alcaldía municipal como persona líder, motivadora e inspiradora de liderazgo.

Una cultura débil se diferencia de la cultura fuerte porque la cultura débil en una organización se visualiza cuando los colaboradores trabajan sin saber cuáles son sus actividades según puesto de trabajo, no ejercen solo su trabajo si no que desempeñan varios cargos, los valores que rigen la organización van en contra de los valores que tiene el empleado en su calidad de vida.

Vivanco Florido & Franco Zesaty, 2012 opinan que la cultura de Clan: La empresa es como una gran familia. La gente comparte

mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia que es la empresa. El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua.

La evaluación del desempeño es muy importante porque así se visualiza el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, sin importar la impresión física que el individuo evaluado transmita al evaluador. Los responsables de cada área tienen conocimiento que es necesaria una buena motivación y los incentivos para tener excelentes resultados en el examen de desempeño.

Adaptabilidad es adaptarse a un cambio en la sociedad o una estructura de la organización en donde se implementan transformaciones para simplificar el trabajo.

Frías Adán & Véliz Fajardo (2012) explican que adaptabilidad es el proceso a través del cual el individuo asimila una nueva forma de supervivencia. Por consecuente se adapta a nuevas situaciones y busca formas de interrelación.

Sin embargo Martini (2017) señala el concepto de comunicación, y según el autor Helbert Simón, la comunicación es "un acto de transmisión de premisas decisorias". Scott y Mitchel agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas.



Para Navarro (2015) sin embargo la retroalimentación es útil para enriquecer la comunicación, ya sea de una persona, de una entidad o de un sistema donde hay una interacción. Al mismo tiempo, sirve como un refuerzo cuando se presenta de manera constructiva.

En la entrevista el alcalde Ing. Ronier menciona que si intervienen las condiciones físicas en el centro de trabajo y aduce que no es lo mismo laborar en un lugar ruidoso o en la comodidad de un lugar en silencio y tranquilidad.

Las condiciones físicas del centro de trabajo afectan al desempeño, porque al hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios

Se puede decir que el método de investigación de campo es una manera de realizar una investigación sobre un determinado tema siguiendo un sinnúmero de reglas para un mejor logro de sus objetivos.

## CONCLUSIONES

Según los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos aplicados (encuestas y entrevistas), se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En la Alcaldía municipal de la Concordia predomina la cultura fuerte, en esta los valores de la institución coinciden con los valores individuales de cada colaborador.

- La Alcaldía vive bajo un modelo de clan: La empresa es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia.
- En la institución se trabaja en un ambiente organizado con un orden jerárquico, con dinamismo y en busca de solucionar problemas, se trabaja en equipo, practican mucho los valores y tienen mucha orientación a las personas.
- Se cumple supuesto la cultura organizacional incide en el desempeño laboral, los responsables de cada área tienen conocimiento que es necesaria una buena motivación y los incentivos debido a que el 90% de los colaboradores opinan que las condiciones físicas del centro de trabajo influyen en el desempeño laboral, también ser reconocido como persona importante y que se promueva la ascendencia de puestos en el escalafón ayuda a aumentar su desempeño.
- Se realizan dos evaluaciones al desempeño por año esta es realizada por la persona responsable de recursos humanos.
- El 50% de los colaboradores no tiene conocimiento de los métodos utilizados para medir el desempeño.
- El método utilizado para medir el desempeño es el método de investigación de campo, este se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con

el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados.

- La institución no posee FODA, pero sus colaboradores saben determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Alcaldía.
- Posee estrategias para su funcionamiento estas son reuniones periódicas con los responsables de áreas y capacitaciones constantes al personal.

#### LITERATURA CITADA

<https://www.definicionabc.com/historia/etapa.php>. (2007).

*Modelo Genérico para Intermediario Financiero Rural: SOCIEDAD FINANCIERA DE OBJETO MÚLTIPLE (SOFOM)*. (2010). Mexico.

*Modelo Generico para Intermediario Financiero Rurla: Sociedad financiera de objeto Multiple (SOFOM)*. (2010). Mexico.

Aguirre, E. (29 de Julio de 2014). [/prezi.com/7w2v1yv\\_wlzo/el-proceso-de-otorgamiento-de-un-credito/](http://prezi.com/7w2v1yv_wlzo/el-proceso-de-otorgamiento-de-un-credito/). Recuperado el 20 de Mayo de 2017

Barquín, D. E. (s.f.).

C.P.C., L. y. (s.f.). *Crédito y Cobranzas*.

Cahavarria Moreno, L. L. (2010). *El crédito comercial y su importancia en los negocios internacionales. Manual de creditos y Cobranzas para grupos Maya y Asociados S.A*. México.

Córdova, E. E. (2011). *Crédito y Cobranza*. México.

Dino, C. (5 de Agosto de 2007). *Evaluación de Riesgo*. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de <https://www.slideshare.net/profesoradino/evaluaci%C3%B3n-de-riesgo>

Drovetta, M. S., & Guadagnini, H. M. (2001). *Diccionario de Administracion y Ciencias a fines*. Mexico: Editorial Limusa, S.A.

Garcia, T., & Indura, J. (2012). *El pequeño LAROUSSE Ilustrado*. Mexico.

Gómez Arias, G., & Lamus Mesa, D. C. (2011). *ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO Y PROPUESTAS DE*. Santiago de CALI.

Gomez Arias, G., & Lamus Mesa, D. C. (2011). *ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ICESI FEDE- Icesi*. Santiago de cali.

Gomez, G., & Lamus, D. C. (2011). *Analisis de la gestion de credito y propuestas del mejoramiento en el fondo de empleados de la universidad ICESI*. Santiago de cali.

Gómez, G., & Lamus, D. C. (2011). *Análisis de la gestion de crédito y propuestas del mejoramiento en el fondo de empleados de la universidad ICESI*. Santiago de cali.

González, M. E. (31 de 1 de 2014). <https://excellencecapacitacion.wordpr>

- ess.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/*. Recuperado el 23 de 05 de 2017
- González, M. E. (s.f.). *https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017
- Laura Liliana Chavarria Moreno, B. G. (2010). El Crédito Comercial y su Importancia en los Negocios Internacionales. *Manual de Credito y Cobranza para grupo Maya y Asociados S.A DE C.V.* México, D.F.
- Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México.
- Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios de la Administración Financiera*. México.
- Lawrence, J., & Gitman, C. J. (2012). *Principios de la Administracion Financiera*. México.
- Lucero, A. R. (05 de Febrero de 2014). *https://es.slideshare.net/AurelioReynaldoSusano/estrategia-de-las-recuperaciones-de-la-cartera-de*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017
- Martin Amez, F. (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid, España.
- Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de la administracion Financiera*. México.
- Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de la administracion Financiera*.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de la administracion Financiera*.
- Robles Roman, C. L. (s.f.). *Fundamentos de la administracion Financiera*.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México.
- Román, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México.
- Román, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México.
- Rosenberg, J. M. (1997). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. España.
- Rosenberg, J. M. (1997). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España.
- Rosenberg, J. M. (s.f.). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. Barcelona, España.
- Urbina, G. B. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México.