

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA IEPM COLEGIO MILITAR
ELÍAS AGUIRRE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

ELVA ALICIA MARIN PEREZ

ASESOR

Mgtr. RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA

Chiclayo, 2018

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por la vida, la salud y porque ha estado conmigo en cada paso que he dado, guiándome con fortaleza y perseverancia para continuar sin desfallecer; a mis amados padres señor José Enrique Marín Malca (Q.E.P.D), señora Tomasa Pérez Oliva, quienes a lo largo de mi vida me llenaron de cariño, velaron por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que emprendí, sin dudar ni un solo momento de mi capacidad, fortaleza y perseverancia; a mi amada y única hijita Anel Belén por ser mi mayor motivación y mi anhelo de superación cada día, porque quiero con mi ejemplo académico, enseñarle que uno empieza un proyecto y debe concluirlo sin dudar, y andar siempre por la senda del bien, siendo una persona íntegra con calidad humana. A mis hermanos, sobrinos, tíos y primos, por su constante apoyo y cariño que me dieron las fuerzas para llegar hasta el final del camino, puedo decirle gracias de corazón, meta cumplida.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano, impartido por cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración de Empresas, en la cual nos formaron, engrandeciendo nuestros conocimientos y cultura, preparándonos para asumir con éxito nuestro desempeño laboral en cada una de nuestras instituciones o empresas.

Especial agradecimiento a nuestro Asesor, el Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito la investigación.

Asimismo un reconocimiento especial a nuestro profesor, el Mgtr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros, por brindarnos sus conocimientos estadísticos, experiencia, amistad y apoyo incondicional en el desarrollo de la parte metodológica de la tesis.

Resumen

La presente investigación es el resultado del análisis de la Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre, en el año 2018. El objetivo general es determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos pudo comprobarse que sí existe una correlación altamente significativa (0,806), por tanto la cultura que se practica en esta institución sí es un factor que se relaciona con el desempeño de los colaboradores. La investigación es de tipo aplicada, cuantitativa y correlacional, con un diseño no experimental y transversal. El periodo analizado es de febrero a mayo de 2018. La población es censal de 60 trabajadores. Para medir la cultura organizacional, se ha utilizado el instrumento para evaluar la cultura organizacional de las autoras María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño; para el desempeño laboral se ha utilizado el instrumento de métodos de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS), que se realiza mediante el involucramiento del investigador y través del cuestionario se recopila la información. Se ha determinado que el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio con 4.53, esto quiere decir que no es el óptimo de acuerdo a las categorías. También se ha establecido que el nivel de cultura organizacional en los trabajadores, se ubica en un nivel medio con tendencia a crecer, con un promedio de 4.49, si se fortalece podría resultar muy beneficioso para la organización. Asimismo, se evidenció que el nivel de desarrollo de la cultura organizacional y sus dimensiones se encuentra en un término medio y las dimensiones que tienen los promedios más altos son “normas” (5.03) y “filosofía” (4.97), esto quiere decir que la cultura se practica con mayor supremacía a través de estas dos dimensiones, y que si se fortalecen podrían tener un mejor desempeño.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño laboral, normas, filosofía

Clasificaciones JEL: D23 y L32

Abstract

The present investigation is the result of the analysis of the Organizational Culture and its relation with the Labor Performance of the Administrative Workers of the IEPM Colegio Militar Elías Aguirre, in the year 2018. The general objective is to determine the relationship that exists between the organizational culture and the labor performance, according to the results obtained, it could be verified that there is a highly significant correlation (0.806), therefore the culture practiced in this institution is a factor that is related to the performance of the collaborators. The research is of an applied, quantitative and correlational type, with a non-experimental and transversal design. The period analyzed is from February to May 2018. The population is census of 60 workers. To measure the organizational culture, the instrument has been used to evaluate the organizational culture of the authors María Carolina Olmos Torres and Katerine Socha Fandiño; for work performance the instrument of methods of Behavioral Observation Scales (BOS) has been used, which is done through the involvement of the researcher and through the questionnaire the information is collected. It has been determined that the work performance is at a medium level with 4.53, this means that it is not optimal according to the categories. It has also been established that the level of organizational culture in the workers, is located at a medium level with a tendency to grow, with an average of 4.49, if it is strengthened it could be very beneficial for the organization. Likewise, it was evidenced that the level of development of the organizational culture and its dimensions is in a medium term and the dimensions that have the highest averages are "norms" (5.03) and "philosophy" (4.97), this means that Culture is practiced with greater supremacy through these two dimensions, and if they are strengthened they could have a better performance.

Keywords: organizational culture, work performance, standards, philosophy

JEL Classifications: D23 y L32

Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	9
II. Marco Teórico	11
2.1. Antecedentes del problema:.....	11
2.2. Bases teórico científicas	15
III. Metodología	34
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	34
3.2. Diseño de investigación.....	34
3.3. Población, muestra y muestreo	35
3.4. Criterios de selección.....	35
3.5. Operacionalización de variables de Cultura Organizacional.....	36
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.7. Procedimientos	42
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	42
3.9. Matriz de Consistencia	43
3.10. Consideraciones éticas	44
IV. Resultados y discusión	45
V. Conclusiones	58
VI. Recomendaciones.....	60
VII. Lista de Referencias	61
VIII. Anexos	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pros y contras de la evaluación de 360°	31
Tabla 2. Operacionalización de variables de Cultura Organizacional	36
Tabla 3. Operacionalización de variables de Desempeño Laboral	37
Tabla 4. Colinealidad	38
Tabla 5. Validez Discriminante.....	39
Tabla 6. Fiabilidad Compuesta.....	39
Tabla 7. Varianza Extraída Media (AVE).....	40
Tabla 8. Cargas Factoriales	41
Tabla 9. Matriz de Consistencia	43
Tabla 10. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre.....	46
Tabla 11. Nivel de cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre.....	47
Tabla 12. Dimensión “Valores” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.	48
Tabla 13. Dimensión “Creencias” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.	49
Tabla 14. Dimensión “Clima” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.	50
Tabla 15. Dimensión “Normas” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.	51
Tabla 16. Dimensión “Símbolos” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.	52
Tabla 17. Dimensión “Filosofía” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.	53
Tabla 18. Correlaciones de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la I.E.P .M. Colegio Militar Elías Aguirre	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de desempeño laboral.....	46
Figura 2. Nivel de cultura.....	47
Figura 3. Dimensión “Valores” de cultura Organizacional.....	48
Figura 4. Dimensión “Creencias” de cultura Organizacional	49
Figura 5. Dimensión “Clima” de cultura Organizacional	50
Figura 6. Dimensión “Normas” de cultura Organizacional	51
Figura 7. Dimensión “Símbolos” de cultura Organizacional	52
Figura 8. Dimensión “Filosofía” de cultura Organizacional.....	53

I. Introducción

A nivel internacional, Remineo (2015) en México, hasta antes de mediados de la década de los noventa, el desarrollo de una perspectiva organizacional en el estudio de las organizaciones era incipiente y escasamente trabajado por los investigadores interesados en la administración, la economía, la psicología, la antropología, la sociología de las organizaciones, la historia y otros campos de las ciencias sociales.

En Icare Chile (2015), se reunieron en una mesa redonda los expertos analizaron y reflexionaron sobre cómo se debe gestionar y desarrollar la cultura organizacional en la actualidad, a través de una mirada hacia el futuro. En esta ocasión, Denison se refirió a la importancia que tiene la implementación de una cultura organizacional consistente. “Es muy relevante la creación de alineación estratégica a través de todos los niveles de la organización”,

En Perú, Funes (2016) una Consultora especialista en cultura y clima organizacional, considera que hay tres pilares para una cultura organizacional positiva: tener los objetivos definidos, fomentar el liderazgo y establecer una comunicación organizacional adecuada.

En la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre, se observa que hay una escasa y deteriorada Cultura Organizacional, los trabajadores tienen un letargo a tener una buena cultura, tienen resistencia al cambio y temen a la innovación, no les gusta asumir responsabilidades, ni riesgos, se puede percibir poca identificación con la institución y falta de iniciativa; por otro lado, no existen documentos de gestión institucional, como: manual de organización y funciones actualizado, ni un plan de gestión institucional a mediano o largo plazo, presenta una falencia, cada dos años cambian de director y este desarrolla una política de gestión diferente al anterior. La mayor parte de trabajadores administrativos nombrados no tienen estudios de nivel técnicos, ni universitarios, han sido nombrados, solo con estudios secundarios, evidenciándose su falta de profesionalización en diversas áreas; se rigen por la ley N° 276 “Ley de la Carrera Administrativa”, que es una ley tolerante y permisiva en el sector público. Asimismo el desempeño laboral no es muy eficiente; el área de recursos humanos trabaja sin un plan de gestión institucional, es una gestión que no

mide resultados, no evalúan al personal periódicamente, para saber el nivel de desempeño en que se encuentran sus trabajadores.

En tal sentido, se formuló la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre 2018?, asumiendo como hipótesis si Existe una correlación significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral con una fuerza moderada entre los trabajadores de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre 2018; para el desarrollo de esta investigación se tiene por objetivo principal determinar la relación que tiene la Cultura Organizacional con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre, para ello en primer lugar se identificó el nivel del Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre; luego se conoció el nivel de cultura organizacional en los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre y finalmente se identificó el grado de la cultura organizacional con sus respectivas dimensiones; obteniendo las brechas de cada una de las dimensiones de la población estudiada.

Los resultados que se obtengan en la investigación, como: conclusiones y recomendaciones pretenden beneficiar a los trabajadores administrativos, jefes de áreas y/o departamentos, cadetes, ex cadetes y público usuario en general.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema:

Para la realización de la investigación se utilizaron diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el título de la investigación, de las cuales se han revisado y analizado diferentes tesis:

Figuroa (2015) en su tesis titulada “Relación Entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental”, de la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala de la Asunción, tuvo como objetivo principal establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, utilizando un método correlacional, se concluye: La cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.

Además, existe una falta de iniciativa de los empleados que laboran en el Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito que afecta directamente en su desempeño laboral, esto se debe al sistema burocrático, que desafortunadamente existe en todas las instituciones del sector público

Espin y Torres (2014), en su tesis titulada “Análisis del Clima Organizacional y su Impacto en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo y Operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito Para El Periodo 2006 – 2011” de la Universidad Politécnica Salesiana, en Quito Ecuador, tuvieron como objetivo principal realizar el diagnóstico del clima organizacional de la institución, analizando todos los factores, tanto internos como externos, a la vez se realizó el FODA con la finalidad de observar las oportunidades y amenazas con mayor impacto, que puedan de alguna manera afectar el desempeño laboral, utilizando un método exploratorio de manera descriptiva, se concluye: El Clima organizacional de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, a pesar de esta consideración existe un porcentaje de empleados que no lo consideran

así, por lo que la institución debe trabajar para que ese pequeño porcentaje cambie su perspectiva hacia la institución.

Asimismo, existe una clara falta de iniciativa de los empleados que laboran en el Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito que afecta directamente en su desempeño laboral, esto se debe al sistema burocrático, que desafortunadamente existe en todas las instituciones del sector público.

Quiñónez y Lascano (2013) en su tesis titulada “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)”, de la Universidad Tecnológica Israel, Quito - Ecuador, tuvieron como objetivo principal determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), utilizando una metodología de la observación inductivo – deductivo, se concluye: El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE). Asimismo, de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional se determinaron los factores negativos que afectan al desempeño laboral en la PUCESE.

De La Torre, Themme y Bustamante (2017) en su tesis titulada “la cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú en el año 2016”, de la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú, los autores tuvieron como objetivo principal analizar la relación que tiene la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, aplicando una metodología teórico – descriptivo, se concluye que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y que al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. Determinaron también que las normas institucionales de la cultura organizacional se relacionan directamente con el desempeño laboral de los

trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú, con lo cual el establecimiento de normas Institucionales que sean claras y orientadas a la mejora de trabajo en equipo producirán cambios favorables en el desempeño laboral de los trabajadores.

Campos (2017), en su tesis titulada “Cultura Organizacional del Personal Administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera” de la Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú, tuvo como objetivo principal identificar cuál es el nivel que predomina en la cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, utilizando una metodología descriptiva simple, se concluye: Se ha determinado que el 61.4 % de los colaboradores, manifestaron que el nivel que predomina en la cultura organizacional del personal administrativo en el hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar. Lima 2017, es “regular”

Alva (2016), en su tesis titulada “Motivación y Desempeño Laboral en la Caja Arequipa”, de la Universidad de Huánuco, Huánuco – Perú, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal de la Caja Arequipa Huánuco – 2016, utilizando una metodología descriptiva - correlacional, se concluye: la motivación influye significativamente al desempeño laboral de los trabajadores de la caja Arequipa Huánuco 2016, el 60% de los trabajadores no están siendo motivados y es por eso que tiene un bajo desempeño laboral. Asimismo, también se concluye que la compensación económica influye significativamente al desempeño laboral de los trabajadores de la caja Arequipa - Huánuco 2016, de los participantes encuestados el 80% no están siendo motivados con las compensaciones económicas.

Hernández (2016) en su tesis titulada “La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp”, de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo - Perú, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp, usando el método inductivo - deductivo, se concluye: Que el grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp, se determinó una correlación de 0.984. La Tabla 30 muestra la correlación entre las dos variables de estudio. Asimismo, Con

respecto al análisis de la cultura organizacional en el área de cirugía del Hospital I Naylamp se concluye que existe una cultura de mercado predominante. La cultura de mercado del Hospital I Naylamp se caracteriza por tener un alto nivel de atención a los detalles, el 80% de los encuestados están de acuerdo (Tabla 13) en que su área de trabajo se muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle. También se caracteriza por tener un alto nivel orientación a las personas, el 70% de los encuestados están de acuerdo (Tabla 14) En lo que corresponde al nivel de desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. El nivel de desempeño laboral presenta un nivel alto debido a que el 75% de los pacientes encuestados manifiestan estar de acuerdo en que el desempeño del personal del área de cirugía es bueno, el desempeño del área se logra por el trabajo en equipo y liderazgo de los trabajadores.

Mino (2014) en su tesis titulada “Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los Trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”, de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú, tuvo como objetivo principal determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, usando el método descriptivo, se concluye: Que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.

La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

2.2.Bases teórico científicas

2.2.1 Cultura Organizacional

(De la Torre y Afan, 2017, p.14) citando a (Shao et al., 2012), manifiestan que: “La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio”.

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. La cultura organizacional influye en el clima existente de la organización. (Chiavenato, 2000, p.589)

Un estudio reconocido manifiesta: “El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos?” (Olmos & Socha, 2006, p.3)

Rodríguez (1996) citado por los autores (De la Torre & Afan, 2017, p.16) menciona que la cultura organizacional en la actualidad es un tema de mucho interés en las organizaciones, puesto que si esta sólida, se puede solucionar diversos problemas frecuentes que hoy en día enfrentan las empresas. De esta manera la cultura organizacional permite que las personas comprendan la relación entre la organización y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen.

La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por la tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente. (Llanos, 2016, p.13)

Según: (Robbins y Judge, 2013, p.512). La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en que se espera de los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Robbins (2010, p.46), refiere que la cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. *Primero*, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. *Segundo*, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con

cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. *Por último*, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto compartido de la cultura. Manifiesta.

(Rivas y Sanra, 2006, p.11) citando a (Robbins 1996) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” (p.681) A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.198) definen a la cultura organizacional como: “Serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes, y creencias, compartidos por los miembros de la organización”.

Para Elliott Jacques, citado por (Stoner, J, et al, 1996, p.202), la cultura organizacional está compuesta por “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización (y) que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa”.

Elementos de la Cultura Organizacional

A su vez Vargas (2007), citado por (Figueroa, 2015, pp.14-15), indica que los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales. En toda institución la cultura se presenta en dos elementos dentro de los cuales se presentan:

Elementos visibles: Entre los cuales se manifiestan las creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas.

Elementos invisibles: Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son muchas veces difíciles de explicar

pero que influyen considerablemente en la forma de actuar de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Al mismo tiempo Vargas menciona que los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una organización. Toda cultura se manifiesta y se expresa de muchas formas según los elementos que la integran, los cuales pueden agruparse en cuatro tipos:

Elementos simbólicos: ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de los símbolos representativos. De esta manera, la formación de estos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución.

Elementos estructurales: se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; la difusión de estos elementos permiten a los empleados estar identificados con su organización.

Elementos materiales: se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hacen que una organización se distinga de las demás.

Elementos conductuales: están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal. Comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones, etc.; que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

(Olmos y Socha, 2006, p.7), manifiestan que como lo menciona la compañía Pricewaterhouse (1996) en su libro *The Paradox Principles*, la cultura es un factor determinante para el desempeño de un grupo de personas; así, ésta es definida como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías típicos en una organización.

Los valores: Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación, entre otros.

Creencias: Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

Clima: entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados entre otras.

Normas: Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera cómo deben comportarse los trabajadores.

Símbolos: Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.

Filosofía: Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Asimismo, afirman que la teoría en la cual se basa la escala para evaluar cultura organizacional es el modelo presupuesto por Shein en los años 80's inicialmente, quien define la cultura en tres niveles que se relacionan estrechamente unos con otros: en la superficie se encuentran los artefactos, bajo estos están los valores y las normas de comportamiento y en el nivel inferior se encuentran las creencias y apropiaciones de la cultura”.

Características de la cultura organizacional

Amorós (2007) citado por los autores (De la Torre y Afan, 2017, pp. 217-218), los define de la siguiente manera:

1. Innovación y toma de riesgos: Grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos y no correr riesgos.
2. Atención al detalle: Calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor.
3. Orientación a los resultados: Manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
4. Orientación a las personas: La gerencia toma en cuenta la consecuencia de 18 los resultados en sus trabajadores.
5. Orientación a los equipos: Las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo.
6. Energía: Los trabajadores son emprendedores y competitivos.
7. Estabilidad: El desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

Tipos de Cultura Organizacional

(Hellriegel y Slocum, 2004, pp. 388 - 391), describen las siguientes:

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.
- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.
- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.

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

Clasificación de Cultura Organizacional.

(Robbins, 1996, p.685) da a conocer las siguientes clasificaciones:

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

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles. Si la mayoría de los empleados al responder encuestas administrativas tienen la misma opinión acerca de la misión y valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si la opinión varía mucho, la cultura es débil. (Robbins & Judge 2013. p. 514)

Funciones de la Cultura Organizacional:

En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, establece diferencias entre una organización y las demás. *En segundo lugar*, transmite un sentido de identidad para los miembros de la organización. *En tercer lugar*, facilita la generación del compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. *En cuarto lugar*, aumenta la estabilidad del sistema social. *Por último*, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. (Robbins y Judge, 2013, p. 516).

Dinámica de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- *Comportamientos de rutina* cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado;
- *Las normas* que comparten los grupos de trabajo de toda la organización como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”;
- *Los valores dominantes* que mantiene la organización por ejemplo la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”;
- La *filosofía* que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes;
- Las *reglas de juego* para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado y
- el *sentimiento o el clima* que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p.546)

(Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p.546) argumentan que la cultura organizacional existe en diversos niveles, como se muestra en la figura 17.1, que difiere en términos de visibilidad y resistencia al cambio. El nivel menos profundo es el de las **suposiciones compartidas** básicas que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. El siguiente nivel de cultura es el de los **valores culturales**, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc.

El otro nivel es el de la **conducta compartida**, que incluye normas, es más visible y, en cierta forma, más fácil de cambiar que los valores. La razón, al menos en parte, es que la gente tal vez no se halle consciente de los valores que la une.

El nivel más superficial de la cultura organizacional está integrado por símbolos. Los **símbolos culturales** son palabras (jerga o jergonza), ademanes e imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.

Desarrollo de la Cultura Organizacional

¿Cómo se desarrolla una cultura organizacional? Edgar Schein señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda la organización: 1) la adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna.

1) La **adaptación externa y la supervivencia** se relacionan con el modo en el que la organización encontrara un nicho y como hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluye resolver los siguientes temas.

- Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- Metas: Establecer metas específicas.
- Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: Establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos.

2) La **integración interna** se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas.

- Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y de equipos: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- Poder y estatus: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Recompensas y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, pp.547 -548).

2.2.2 Desempeño Laboral

(Chiavenato, 2011, p.49) se refiere al desempeño laboral como el dar lo mejor en el trabajo, cumpliendo con todos los requerimientos necesarios para ser un buen colaborador. El desempeño laboral se evalúa a través de la evaluación del desempeño, la cual es un proceso que no se debe ver como perjudicial si no como un estímulo de lograr la excelencia dentro de su área de trabajo.

Existen objetivos fundamentales para la evaluación del desempeño y éstos son:

- Permitir las condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como un recurso básico de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

El desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. Harrington (2001) citado por los autores (De La Torre y Afan, 2017, p.20)

Stoner (1994), (citado en Araujo y Guerra, 2007, p.132), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Bohórquez (2002), (citado en Araujo y Guerra (2007, p.133), define al desempeño laboral, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Tipos de desempeño laboral

(Según Robbins y Judge, 2013, p.555) define al desempeño, como en el pasado, la mayoría de organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. *Desempeño de la tarea.* Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que constituyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas.
2. *Civismo.* Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Elementos del Desempeño Laboral

Al respecto, (Chiavenato, 2002, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Evaluación de desempeño

(Maristany, 2000, p.269) argumenta que la evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello. Como técnica, su origen se remonta a 1916, es decir que tiene un largo tiempo de experimentación acumulada.

Sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa qué opina la empresa de él.
- Cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente pueda observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas
- Pueda existir una política de remuneraciones clara que merite el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se pueda conocer el potencial humano de la empresa.
- Se puedan programar los movimientos de personal.
- Se pueda guiar para el caso de despidos masivos o individuales.

Los posibles inconvenientes de la evaluación son los que llevan al fracaso; los inconvenientes y el fracaso están basados en tres factores:

- Presión sindical: que el sindicato se resista a que se evalúe.
- Deficiencias del sistema: que esté mal estructurado para esa cultura.
- Falta de interés de la gerencia: que se resista a perder el manejo del poder de arbitrio que tenía hasta ese momento.

Amorós (2007) citado por el autor (Panta, 2015, p.35), manifiesta que lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los

atributos , comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Arias y Heredia (2004, p.45), manifiestan que la evaluación de desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

Stoner, J, et al (1996, p.434), expresa que hay dos procesos para evaluar el desempeño, *evaluación informal*.- significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización; y la *evaluación formal sistemática*.- proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación.

Objetivos de la evaluación de desempeño

(Robbins y Judge, 2013, p.555) afirman que la evaluación del desempeño tiene varios objetivos:

- Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome *decisiones de recursos humanos* sobre ascensos, transferencias y despidos.
- Las evaluaciones también *detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores* para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
- Por último, *brindan retroalimentación a los empleados* sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la *base para asignar recompensas*, como aumentos de salario por méritos.

Figuroa (2002) citado por el autor (Panta, 2015, p.38), expone que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: Permitir condiciones de medida de potencial humano, permitir el tratamiento de los RRHH como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Según el autor anteriormente citado, el director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Asimismo, el administrador, con la evaluación, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Además, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Métodos de evaluación del desempeño

(Robbins y Judge, 2013, p.559), argumentan que hay métodos para la evaluación de desempeño tales como:

Escalas gráficas de calificación uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y las iniciativas, y los califica en escalas graduadas. Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o los incidentes críticos, la aplicación de las escalas gráficas de calificación requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC) combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo;

los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales. Para aplicar el ECBC, los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuales se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.

Comparaciones forzadas Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

La clasificación grupal Método de evaluación que coloca a los trabajadores en una clasificación en particular, como los cuartiles.

La clasificación individual Método de evaluación que ordena a los trabajadores del mejor al peor.

Método de Escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo a una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.

Método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Este método tiene sus limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener la validez. Además, no puede utilizarse con tanta eficacia como los otros métodos para lograr el objetivo común de usar las evaluaciones como herramienta para el desarrollo de empleados mediante la entrevista de evaluación.

Método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se la dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Uno de los inconvenientes es que este método tiende a ser subjetivo y tal vez no se enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales – una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Hoy en día, no existen evidencias firmes de que una escala de medición basada en el comportamiento reduzca todos los errores de evaluación que se mencionaron antes. Pero algunos estudios han demostrado que las escalas de este tipo pueden proporcionar calificaciones precisas. Una importante ventaja es que en su desarrollo participan empleados ajenos al departamento de recursos humanos junto con el personal de este. Asimismo esta escala de medición genera escalas con un grado de validez de contenido más elevado.

Escalas de observación de comportamiento (BOS)

(Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.327) argumentan que esta escala es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Así, quizá le sea más fácil dar retroalimentación constructiva al empleado.

La evaluación integral (360°)

(Bohlander, et al, 2001, p.322) manifiestan que la evaluación integral (o 360°) pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien en sus inicios los sistemas integrales se enfocaban en el desarrollo, y se limitaban al desarrollo de los ejecutivos y profesionales, han pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas.

Tabla 1. Pros y contras de la evaluación de 360°

<p><u>PROS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.• La calidad de la información es mayor. (La calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).• Complementa las iniciativas de la ACT porque hace hincapié en los clientes y los equipos, internos y externos.• Una retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.
<ul style="list-style-type: none">• <u>CONTRAS</u>• El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.• La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han “confabulado”.• Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.• El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.• Los empleados podrían coludirse o “jugar” con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.• Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

¿Para qué se evalúa el desempeño?

(Klingner y Nalbandian, 2002, p.309) expresan que la evaluación del rendimiento se fundamenta en las metas técnicas y las de administración; pero es raro que se base en las aspiraciones de los empleados. La parte técnica se enfoca en el desarrollo de un instrumento que mida el rendimiento de cada individuo con precisión para identificar sus habilidades y debilidades, y para diferenciar entre los empleados.

La administración tiene la esperanza de lograr varios objetivos mediante el proceso de evaluación del rendimiento:

- Comunicar sus metas y los objetivos de los empleados.
- Motivar a los empleados para mejorar su rendimiento
- Distribuir con equidad los premios de la organización, como los incrementos salariales y los ascensos en el escalafón.
- Realizar indagaciones en la administración de personal público.

La política de cambio

Según los aportes de (Jugde, 2013, p.234), sostiene que, la política sugiere que es más probable que el impulso para el cambio provenga de agentes externos, empleados recién llegados a la organización (quienes han invertido menos en el *statu quo*) o gerentes ligeramente alejados de la principal estructura del poder. Los gerentes que han pasado toda su carrera con la misma empresa y que han alcanzado un puesto elevado en la jerarquía suelen ser los principales obstáculos para el cambio, ya que se trata de una amenaza muy real para su posición y estatus. No obstante, se podría esperar que ellos implementen cambios para demostrar que no son meros cuidadores. Al actuar como agentes del cambio, pueden transmitir a los accionistas, proveedores, empleados y clientes la idea de que están resolviendo los problemas y adaptándose a un ambiente dinámico.

Beneficios de la evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2000, p.365) expone que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y la que el propio subordinado

deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta).

- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento determinadas áreas de actividad, y seleccionador a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

El desempeño y la cultura organizacional

(Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p.546) establecen que una suposición fundamental del cambio cultural afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. Por lo tanto, la lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más efectiva.

Es evidente que la cultura y el desempeño organizacional se relacionan, aunque las pruebas acerca de la naturaleza exacta de esta relación son ambiguas. Una comparación de las culturas de 334 instituciones de enseñanza superior revelo que no existían diferencias en la en la efectividad organizacional entre las que presentaban culturas fuertes y las de culturas débiles

- Un estudio de cuatro años dedicado a un gran número de organizaciones arrojó las siguientes conclusiones sobre las relaciones entre la cultura y el desempeño.
- La cultura organizacional puede tener un impacto importante sobre el desempeño económico de una empresa a largo plazo.
- Es probable que la cultura organizacional sea un factor aún más importante en la determinación del éxito o el fracaso de las empresas en la próxima década.
- Las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero fuerte a largo plazo no son raras; se desarrollan con facilidad, incluso en empresas llenas de personal razonable e inteligente.
- Aunque son difíciles de cambiar, es posible lograr que las culturas organizacionales mejoren el desempeño.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se realizará el tratamiento estadístico de los resultados de las muestras obtenidas.

Asimismo, es de tipo correlacional porque va a determinar la relación que existe entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral con la finalidad de conocer el actuar de un concepto o constructo en relación al de otro, pero las mediciones de estas serán de los mismos participantes de una misma institución.

Hernández, S. (2006) manifiesta que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”

Referente al estudio de alcance correlacional, Hernández, S. (2006) menciona que “este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular”. Eso quiere decir, que en esta investigación primero vamos a medir cada una de las variables que presuntamente tienen relación para luego hallar la correlación entre ellas.

3.2. Diseño de investigación

Hernández, S. (2006, p.) señala que “el diseño de la investigación es de tipo No experimental (observacional), porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver sus efecto sobre otras variables”. Es decir que solamente nos limitaremos a observar las variables, no podremos manipular, ni modificar a nuestra conveniencia.

Asimismo, afirma que “La investigación es de corte transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, según Hernández, S (2006, p). Es decir se mide una sola vez en un momento determinado.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Dada la naturaleza de la institución la cantidad de trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, nombrados y contratados en planilla son un número de 60, siendo una población pequeña, siendo analizable, por ello se aplicó un censo, al 100 %.

No hay muestra pues la población es censal, por lo tanto no hay técnica de muestreo.

3.4. Criterios de selección

Serán todos los trabajadores administrativos nombrados y contratados que conforman la plana administrativa del Colegio Militar Elías Aguirre, de todas las áreas y secciones debido a que es un número analizable y además pueden generar valiosa información a la hora de recolectar los datos mediante los instrumentos elaborados para la investigación. Será una muestra por conveniencia, censo al 100 %. En un total de 60 trabajadores de todas las áreas.

Tabla 2. Operacionalización de variables de Cultura Organizacional

3.5. Operacionalización de variables de Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
Cultura Organizacional	Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de la innovación. 2. Trabajo en equipo. 3. Cumplimiento de metas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación? 2. ¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo? 3. ¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?
	Creencias	<ol style="list-style-type: none"> 4. Influencia para trabajar en la institución. 5. Salario insuficiente. 6. Suministra herramientas para realizar el trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cree que para ingresar a la Institución es necesario una recomendación o influencia interna? 5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado? 6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?
	Clima	<ol style="list-style-type: none"> 7. Aprendizaje y progreso en la institución. 8. Ambiente de cooperación. 9. Autonomía en la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona? 8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución? 9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?
	Normas	<ol style="list-style-type: none"> 10. Horarios de entrada y salida. 11. Normas de presentación del personal 12. Sanciona faltas 	<ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su Institución? 11. ¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados? 12. ¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?
	Símbolos	<ol style="list-style-type: none"> 13. Celebración de fechas especiales. 14. Incentivos laborales. 15. Reconocimiento del significado de ceremonias y logo institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros? 14. ¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores? 15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?
	Filosofía	<ol style="list-style-type: none"> 16. Trabajo coherente misión –visión 17. Promoción interna 18. Desarrollo profesional y familiar. 	<ol style="list-style-type: none"> 16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la Institución? 17. ¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas? 18. ¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?

Tabla 3. Operacionalización de variables de Desempeño Laboral

Variable	Indicadores	Técnica	Instrumento
Desempeño Laboral	Conocimiento del Puesto 1. Comprendo mis funciones, el campo especializado y técnico de mi puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas.	ENCUESTA	CUESTIONARIO
	Disponibilidad 2. Soy puntual, y por lo regular observo los periodos prescritos para cada tarea.		
	Calidad 3. Cumpro con precisión y aceptabilidad el trabajo desempeñado.		
	Objetividad 4. Busco el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en mi trabajo, basándome en el análisis real de la situación.		
	Independencia 5. Desempeño mi trabajo con poca o ninguna supervisión.		
	Negociación 6. Enfrento y resuelvo los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.		
	Confiabilidad 7. Mi labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.		
	Relaciones Interpersonales 8. Mi relación es efectiva con los individuos de todos los niveles de la organización.		
	Trabajo en equipo 9. Estoy comprometido con los objetivos de la institución a través de la comunicación y colaboración de mis compañeros.		
	Compromiso 10. Realizo todas mis actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses de la institución.		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Confiabilidad de los Instrumento:

Tabla 4. Colinealidad

<10 indica que el ítem es importante para el modelo.

	VIF
P1	1.306
P10	1.784
P11	1.712
P12	1.754
P13	1.539
P14	1.539
P15	1.550
P16	1.031
P18	1.031
P19	1.921
P2	1.256
P23	1.821
P24	1.816
P25	1.953
P26	1.415
P3	1.253
P5	1.122
P6	1.122
P7	1.041
P8	1.041

La validez discriminante

Según Chin 1998, argumenta que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE), debe ser mayor que todos los demás valores de la tabla que se presentan en validez discriminante para poder argumentar que todos los ítems que en este caso pertenecen a clima no pertenecen a ninguna de las otras dimensiones, asimismo todo lo que pertenecen a creencias no pertenece a ninguna otra dimensión y así sucesivamente ocurre con las otras cuatro dimensiones restantes.

Tabla 5. Validez Discriminante

	Clima	Creencias	Desempeño Laboral	Filosofía	Normas	Símbolos	Valores
Clima	0.814						
Creencias	-0.078	0.764					
Desempeño Laboral	0.336	0.226	0.751				
Filosofía	0.066	-0.076	0.172	0.766			
Normas	0.394	-0.168	0.289	0.051	0.774		
Símbolos	0.258	0.159	0.940	0.041	0.207	0.849	
Valores	0.146	0.018	0.483	0.248	0.186	0.229	0.805

La confiabilidad del Instrumento

Para efectos de la confiabilidad del instrumento, se está tomando uno de los dos posibles parámetros, en este caso estamos evaluando mediante la Fiabilidad Compuesta, según la regla Devellis 1991, manifiesta que debe ser mayor a 0.7 , por tal podemos apreciar que en esta prueba estadística los resultados son superiores a la regla establecida, y que la dimensión de menor valor es Filosofía con 0.739 y la de mayor valor es la de Símbolos con 0.886, con estos resultados estamos argumentando que todas las dimensiones de cultura organizacional tienen confiabilidad, así como, el constructo desempeño laboral.

Tabla 6. Fiabilidad Compuesta

	Fiabilidad compuesta
Clima	0.796
Creencias	0.807
Desempeño Laboral	0.864
Filosofía	0.739
Normas	0.749
Símbolos	0.886
Valores	0.844

Varianza Extraída Media

Referente a la Varianza Extraída Media (AVE), según Bagozi y Yi, 1998, expresa que el AVE debe ser un 50% mínimo en cada constructo, para que los ítems que contiene cada dimensión representa a cada dimensión, en este caso cada dimensión es mayor a la regla, lo cual significa que los constructos están siendo bien representados con los ítems que está componiendo el instrumento; la dimensión de menor valor es creencias con 0.584 y la de mayor valor es la dimensión símbolos con 0.721, esto quiere decir que mis dimensiones e ítems están por encima de la regla exigida.

Tabla 7. Varianza Extraída Media (AVE)

	Varianza extraída media (AVE)
Clima	0.663
Creencias	0.584
Desempeño Laboral	0.564
Filosofía	0.587
Normas	0.599
Símbolos	0.721
Valores	0.647

Cargas factoriales

Según Chin, 1998, las cargas factoriales expresadas en cada ítems deben estar formuladas en su propia dimensión y no en otra; además la carga debe tener un valor mínimo de 0.7 o más.

En este caso todos los factores están bien cargados, excepto en el caso de la dimensión Creencias en su ítem 2 con una carga factorial 0.68 no cumple con la regla establecida de Chin, pero si se ajusta a lo establecido por los autores Jore Skot y Sorbon 1993, quienes señalan que el mínimo exigido es de 0.5 para cargas factoriales.

En este caso 0.68 es un valor fronterizo que más se aproxima a 0.70 por tal no se creyó por conveniente eliminarlo y además si es válido por los autores anteriormente citados.

Tabla 8. Cargas Factoriales

	Clima	Creencias	Filosofía	Normas	Símbolos	Valores
CREE1		0.815				
SIMB1					0.852	
SIMB2					0.844	
SIMB3					0.852	
VAL1						0.932
VAL2						0.757
VAL3						0.707
FIL1			0.752			
FIL2			0.779			
CREE2		0.680				
CREE3		0.790				
CLIM1	0.762					
CLIM2	0.863					
NORM1				0.800		
NORM2				0.746		

Cabe mencionar que se utilizó el método de la encuesta con la escala tipo Likert, y el instrumento para la recolección de datos, el cuestionario.

Para determinar la relación entre las dos variables se realizaron dos encuestas a los trabajadores administrativos del Colegio Militar Elías Aguirre de la ciudad de Chiclayo, el primer cuestionario está basado en 18 preguntas que se relacionan con la cultura organizacional. El segundo cuestionario contiene 10 preguntas donde se medirá el nivel de desempeño laboral. Cabe mencionar que estas encuestas fueron para marcar de acuerdo a la escala tipo Likert. Las interrogantes están ordenadamente de acuerdo a las dimensiones de cada variable materia de la investigación.

En esta investigación se tomó el modelo de Olmos y Socha (2006) quienes realizaron el diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar la cultura organizacional en la cual se establecen seis dimensiones: Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía. Por otro lado, en lo referente a la variable Desempeño Laboral se utilizó una encuesta que ha sido referenciada por investigaciones de nivel nacional e internacional en diferentes investigaciones, la misma que tiene diez indicadores: Conocimiento del Puesto,

Disponibilidad, Calidad, Objetividad, Independencia, Negociación, Confiabilidad, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo y Compromiso.

La presente investigación ha sido elaborada teniendo en cuenta las normativas emitidas por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, utilizando los datos necesarios a la culminación del estudio.

Se aplicó una prueba piloto encuestando a 20 trabajadores administrativos para luego analizar los datos estadísticamente con el alfa de Cronbach y determinar la validez y confiabilidad del instrumento antes de aplicar la encuesta general a los trabajadores de la institución materia de la investigación.

Todas las pruebas estadísticas de significación, se leerán al 95% de confiabilidad.

3.7. Procedimientos

La aplicación de los instrumentos a los trabajadores del Colegio Militar Elías Aguirre se realizó en las oficinas administrativas y en sus áreas de trabajo. Se procedió a realizar el trabajo de campo, encuestando a los 60 trabajadores, previa explicación de los cuestionarios y de los ítems de respuesta, siendo bastante explícita en los enunciados que se les generaba alguna duda.

La aplicación de cada instrumento demoró 25 minutos con la firma de la hoja de protección de datos confidenciales.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron recopilados y procesados en una base de datos EXCEL, para luego procesarlos en el software estadístico SPSS 24, posteriormente formular los resultados con las tablas y figuras mediante el software indicado.

Tabla 9. Matriz de Consistencia

3.9. Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Bases Teóricas	Metodología	Población y Muestra
<p>La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre</p>	<p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre</p> <p>Objetivos Específicos 1. Determinar el nivel del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre. 2. Conocer el grado de cultura organizacional en los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre. 3. Determinar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional con sus respectivas dimensiones, así como sus brechas correspondientes de los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre.</p>	<p>Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores - Creencias - Clima - Normas - Símbolos - Filosofía <p>Desempeño Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del Puesto - Disponibilidad - Calidad - Objetividad - Independencia - Negociación - Confiabilidad - Relaciones Interpersonales - Trabajo en equipo - Compromiso 	<p>Hipótesis: Existe una correlación significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral con una fuerza moderada entre los trabajadores de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre 2018.</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental (observacional) de corte transversal.</p>	<p>Población: Todo el personal administrativo equivalente a 60 personas de condición nombrado y contratado de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre.</p> <p>Muestra: Es la misma que la población.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.</p>

3.10.Consideraciones éticas

La encuesta fue con libre consentimiento de los encuestados de manera confidencial, con protección de datos y anónima.

Se hizo firmar la hoja de consentimiento y confidencialidad, en donde se indicaba que los datos que se brinden en las respuestas serán solo para materia de esta investigación, mas no para el área de Recursos Humanos ni para la Dirección del colegio. (Ver anexo N° 3)

IV. Resultados y discusión

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, los cuales establecen si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Colegio Militar Elías Aguirre. Para ello se aplicó dos encuestas una para medir la cultura predominante en la institución y otro para medir el desempeño de los colaboradores.

Tabla 10. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre.

Estadísticos	Desempeño Laboral
Promedios	4.53
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	0.70
Valor máximo	7.00
Brecha	2.47

Categorías	Desempeño Laboral
Baja	Hasta 4,13
Media	>4,13 hasta 4,90
Alta	>4,90

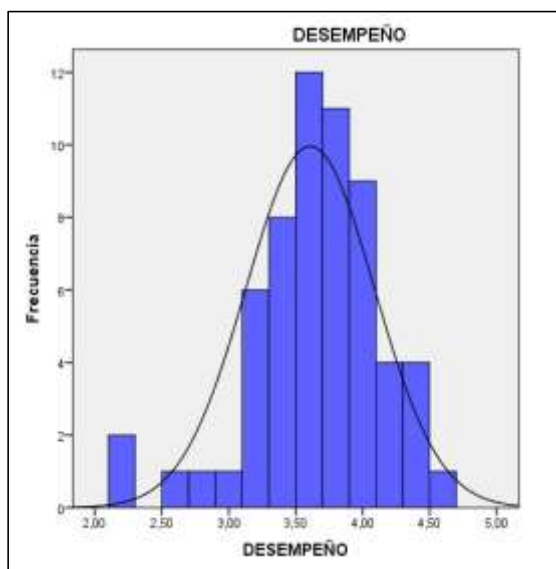


Figura 1. Nivel de desempeño laboral

De acuerdo al objetivo número uno referente a determinar el nivel del desempeño laboral en los trabajadores Administrativos del Colegio Militar Elías Aguirre, en materia a este tipo de investigación se creyó conveniente realizar una encuesta que ya tenía la aprobación del juicio de expertos, cuyo resultado de la investigación demuestra que el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio con 4.53, esto quiere decir que no es el óptimo de acuerdo a las categorías establecidas. Estos resultados fueron corroborados por De la Torre y Afan (2017) en su investigación del desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, quienes tienen como resultado general un desempeño laboral regular por parte de los trabajadores de esa institución y recomiendan a sus autoridades establecer políticas enfocadas en la mejora del Clima laboral, ya que es un factor de la Cultura Organizacional que impacta positivamente en el Desempeño Laboral y en el trabajo en equipo. Para ello podemos citar a Chiavenato (2011) que se refiere al desempeño laboral como el dar lo mejor en el trabajo, cumpliendo con todos los requerimientos necesarios para ser un buen colaborador.

Tabla 11. Nivel de cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre.

Estadísticos	Cultura Organizacional
Promedios	4.49
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	0.44
valor máximo	7.00
Brecha	2.51

Categorías	Cultura Organizacional
Baja	Hasta 4,22
Media	>4,22 hasta 4,78
Alta	>4,78

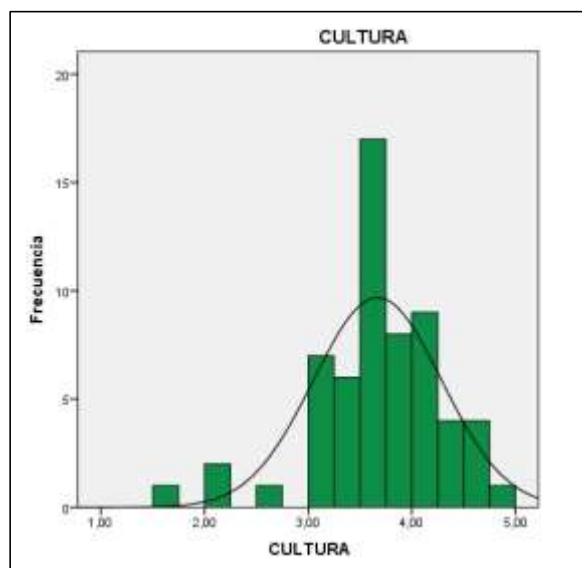


Figura 2. Nivel de cultura

Con respecto al objetivo número dos, conocer el nivel de cultura organizacional en los trabajadores administrativos del Colegio Militar Elías Aguirre, en los resultados obtenidos en la investigación se puede apreciar que el promedio es de 4.49, de acuerdo a las categorías se ubica en un nivel medio con tendencia a crecer, lo que quiere decir que si se fortalece puede ser muy beneficioso para la organización ya que tiene incidencia en el desempeño laboral de sus colaboradores. En referencia a lo mencionado, Chiavenato (2000) manifiesta que la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. En esta línea Amorós (2007) manifiesta que una cultura fortalecida conlleva al compromiso y la motivación de los empleados; a través de esta, se determina la dedicación de los mismos al desempeño eficaz que es lo que caracteriza a las organizaciones exitosas. Los resultados obtenidos difieren de la investigación realizada en Maracaibo, Venezuela por Arguello (2010), quien plantea que el comportamiento organizacional muchas veces influido por la cultura, incide de forma muy baja en el desempeño laboral de sus trabajadores.

Tabla 12. Dimensión “Valores” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.

	Valores
Promedios	4.90
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	0.98
valor máximo	7.00
Brecha	2.10

Categorías	Valores
Baja	Hasta 4,67
Media	> 4,67 hasta 5,33
Alta	> 5,33

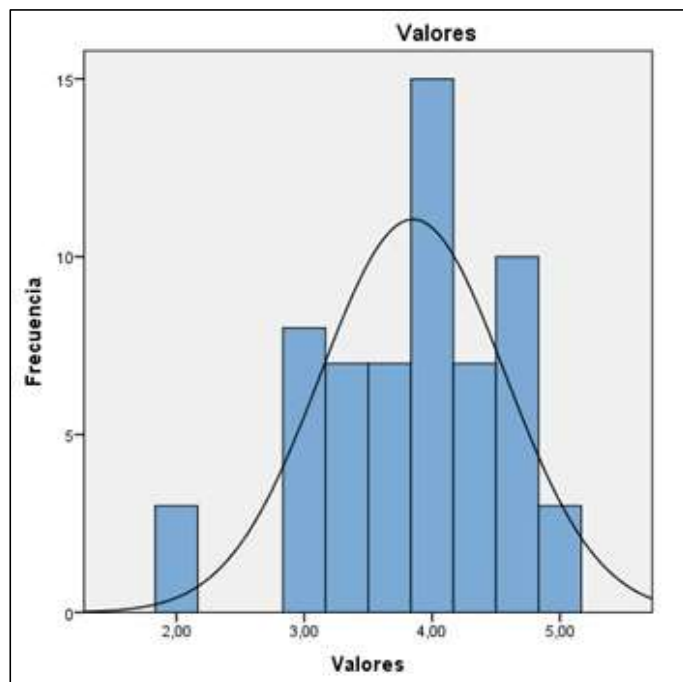


Figura 3. Dimensión “Valores” de cultura Organizacional

Tabla 13. Dimensión “Creencias” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.

	Creencias
Promedios	4.26
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	0.65
valor máximo	7.00
Brecha	2.74

Categorías	Creencias
Baja	Hasta 4,00
Media	> 4,00 hasta 4,67
Alta	> 4,67

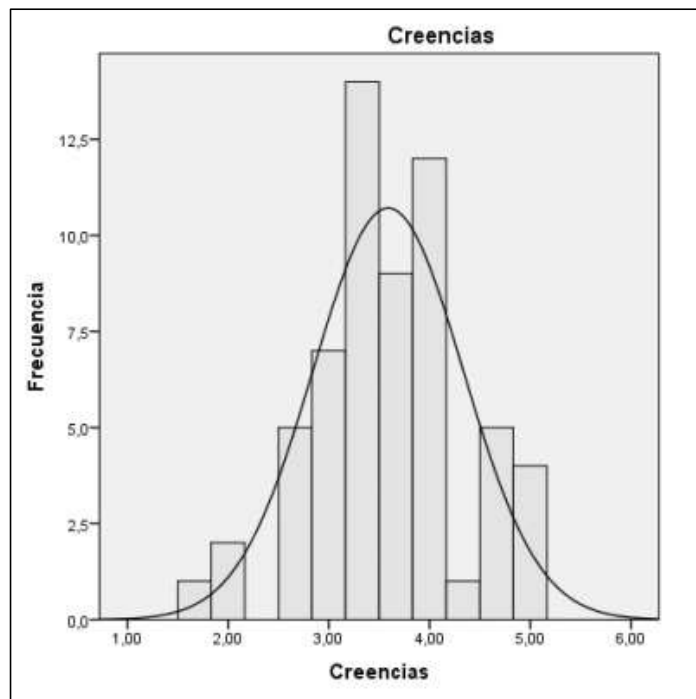


Figura 4. Dimensión “Creencias” de cultura Organizacional

Tabla 14. Dimensión “Clima” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.

	Clima
Promedios	3.83
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	0.71
valor máximo	7.00
Brecha	3.17

Categorías	Clima
Baja	Hasta 3,67
Media	> 3,67 hasta 4,22
Alta	> 4,22

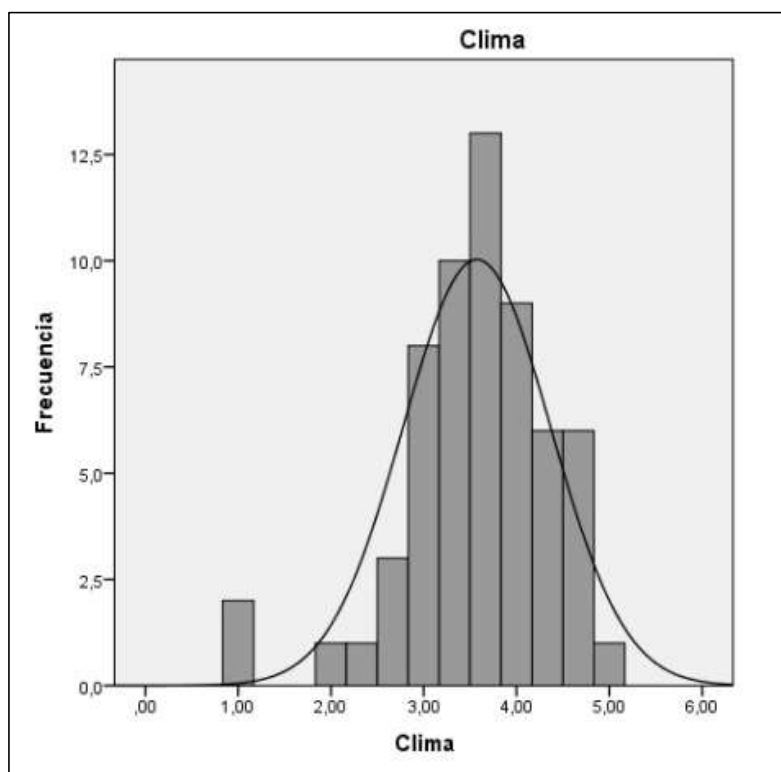


Figura 5. Dimensión “Clima” de cultura Organizacional

Tabla 15. Dimensión “Normas” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.

	Normas
Promedios	5.03
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	1.19
valor máximo	7.00
Brecha	1.97

Categorías	Normas
Baja	Hasta 4,33
Media	> 4,33 hasta 6,00
Alta	> 6,00

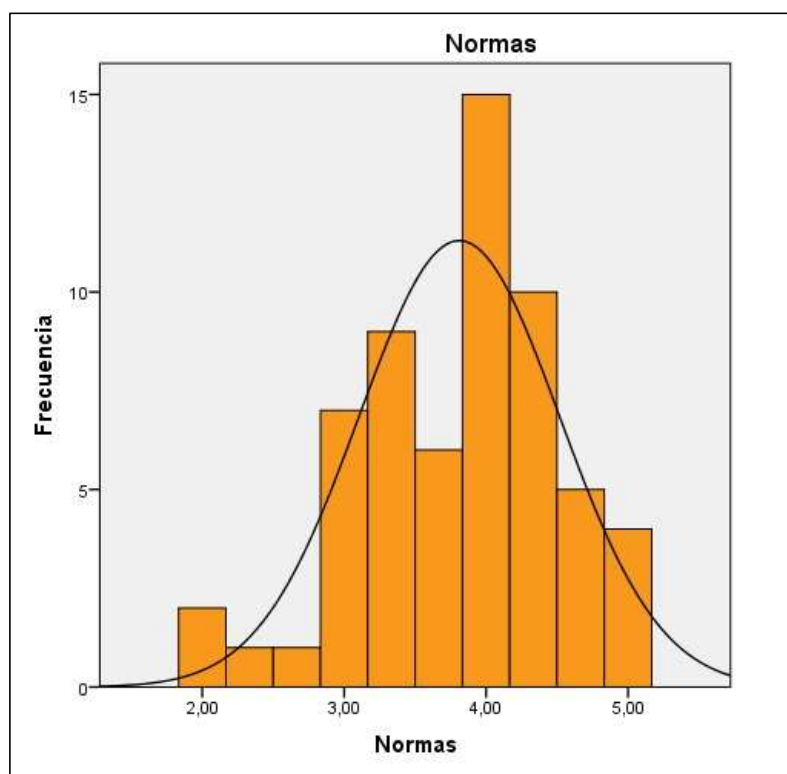


Figura 6. Dimensión “Normas” de cultura Organizacional

Tabla 16. Dimensión “Símbolos” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.

	Símbolos
Promedios	3.97
Categoría	MEDIA
Desviación estándar	0.91
valor máximo	7.00
Brecha	3.03

Categorías	Símbolos
Baja	Hasta 3,33
Media	> 3,33 hasta 4,33
Alta	> 4,33

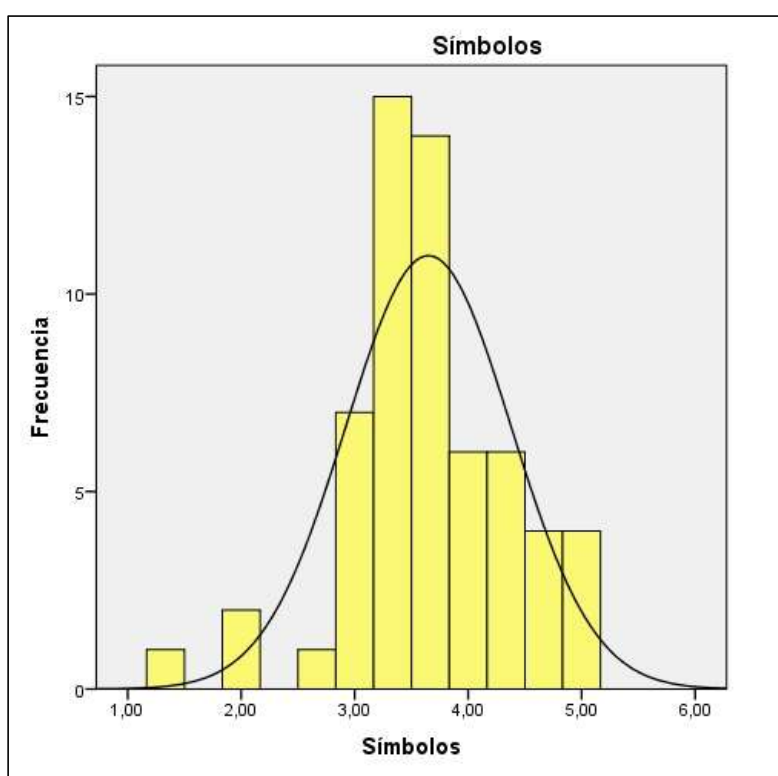


Figura 7. Dimensión “Símbolos” de cultura Organizacional

Tabla 17. Dimensión “Filosofía” de cultura Organizacional con sus respectivas brechas.

	Filosofía	Categorías	Filosofía
Promedios	4.97	Baja	Hasta 4,67
Categoría	MEDIA	Media	> 4,67 hasta 5,33
Desviación estándar	0.92	Alta	> 5,33
valor máximo	7.00		
Brecha	2.03		

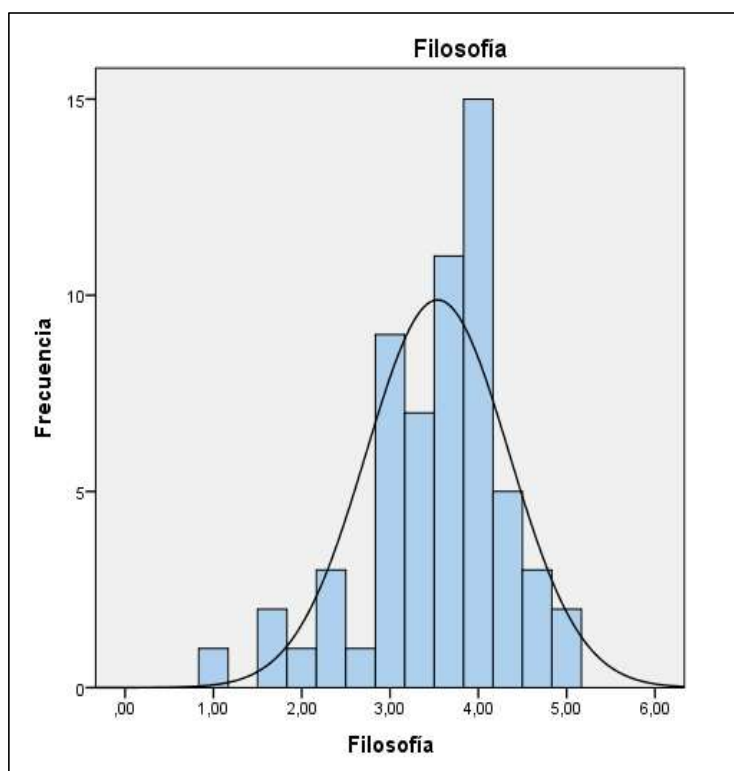


Figura 8. Dimensión “Filosofía” de cultura Organizacional

Con respecto al objetivo número tres, determinar el nivel de desarrollo de la Cultura Organizacional con sus respectivas dimensiones, así como sus brechas correspondientes, los resultados obtenidos en la investigación demuestran que esta se encuentra en un nivel medio de 4.49 y los promedios más altos obtenidos en las dimensiones de cultura organizacional son “normas” y “filosofía” con 5.03 y 4.97 respectivamente, esto quiere decir que en esta institución la cultura se practica con mayor supremacía a través de estas dos dimensiones, ya que los empleados reconocen con mayor facilidad los horarios, uniforme del personal y las sanciones ante una falta; asimismo reconocen el trabajo relacionado con la misión y visión, la promoción interna y el desarrollo profesional de sus colaboradores; según Figueroa (2015) en

su investigación comprobó que además de la manifestación de valores institucionales, es importante el seguimiento de normas específicas las cuales determinan el comportamiento de los trabajadores en situaciones particulares, favoreciendo en gran manera el control del comportamiento de cada uno de los miembros, para tener como consecuencia un ambiente laboral favorable; a su vez Vargas (2007) menciona que los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales. En toda institución la cultura se presenta en dos elementos dentro de los cuales tenemos los elementos visibles que se manifiestan a través de creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc.

Con respecto a la dimensión “Clima”, se infiere que tiene la correlación más baja con respecto a las demás dimensiones, con un promedio de 3.83, pero sin llegar a clasificarse como “baja”, manteniéndose dentro del rango de valores “medio moderado”; A su vez, Figueroa (2015) estableció en su investigación que el factor clima, presenta una media de (11.85), mostrando, que los empleados perciben cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal en sus labores cotidianas, esto quiere decir, que los colaboradores de la institución materia de la investigación están percibiendo que su organización, no se preocupa lo suficiente por el aprendizaje y progreso, por mantener un ambiente de cooperación o motivar su desempeño laboral; como para llegar a un nivel de desempeño laboral óptimo.

Tabla 18. Correlaciones de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la I.E.P .M. Colegio Militar Elías Aguirre

		Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía	Cultura Org	DesempLab	
Rho de Spearman	Valores	Coeficiente de correlación	1,000	0,170	-,258*	0,137	0,016	0,042	,401**	0,057
		Sig. (bilateral)		0,195	0,046	0,297	0,906	0,748	0,002	0,666
		N	60	60	60	60	60	60	60	60
Creencias		Coeficiente de correlación	1,000	,319*	0,234	0,165	-0,047	,526**	,326*	
		Sig. (bilateral)		0,013	0,071	0,206	0,721	0,000	0,011	
		N	60	60	60	60	60	60	60	
Clima		Coeficiente de correlación		1,000	,304*	0,074	-0,071	,401**	,463**	
		Sig. (bilateral)			0,018	0,576	0,589	0,002	0,000	
		N		60	60	60	60	60	60	
Normas		Coeficiente de correlación			1,000	0,191	-0,107	,673**	,871**	
		Sig. (bilateral)				0,144	0,416	0,000	0,000	
		N			60	60	60	60	60	
Símbolos		Coeficiente de correlación				1,000	,279*	,545**	,557**	
		Sig. (bilateral)					0,031	0,000	0,000	
		N				60	60	60	60	
Filosofía		Coeficiente de correlación					1,000	,335**	-0,004	
		Sig. (bilateral)						0,009	0,978	
		N					60	60	60	
CulturaOrg		Coeficiente de correlación						1,000	,806**	
		Sig. (bilateral)							0,000	
		N						60	60	
Desemp Lab		Coeficiente de correlación							1,000	
		Sig. (bilateral)								
		N							60	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Valor	Criterio
R = 1,00	Correlación grande, perfecta y positiva
0,90 < r < 1,00	Correlación muy alta
0,70 < r < 0,90	Correlación alta
0,40 < r < 0,70	Correlación moderada
0,20 < r < 0,40	Correlación muy baja

La cultura organizacional tan igual que el desempeño laboral es un factor muy importante para el desarrollo de una institución o empresa, hoy en la actualidad es de gran utilidad que las organizaciones cuenten con una cultura fortalecida y un clima laboral favorable para que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral.

El objetivo general de la presente investigación, referente a determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Colegio Militar Elías Aguirre, de acuerdo a los resultados obtenidos pudo comprobarse que sí existe una correlación altamente significativa (0,806), por tanto la cultura que se practica en esta institución educativa sí es un factor que se relaciona con el desempeño de los colaboradores; Hernández (2016) determinó en su investigación una correlación significativa muy alta de 0.984 entre las dos variables de estudio. Asimismo Martínez (2012) afirma que si la relación está entre 0.75 y se aproxima a 1, será una correlación positiva considerable entre las dos variables de estudio; de acuerdo a los datos obtenidos y contrastados, esto quiere decir que las variables se asocian entre sí. En este sentido Morocho (2012) en su investigación manifiesta que la correlación entre la cultura organizacional educativa y el desempeño laboral docente indica que existe asociación estadística significativa y positiva con reconocimiento del esfuerzo, comunicación, credibilidad de los directivos y liderazgo en la gestión con el desempeño docente. Es decir mayor cultura mayor desempeño docente.

Estos resultados concuerdan con Chávez (2018) quien demuestra que los resultados obtenidos en su investigación indican que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0,560^{**}$ (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia $p = 0,000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), lo cual quiere decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo

A continuación se presentan las dimensiones de cultura organizacional que tienen correlación con el desempeño laboral; en referencia a esta correlación, en la dimensión “normas” se puede evidenciar un predominio de nivel de correlación aceptable y alta (0,871); De la Torre y Afán (2017) pudieron establecer que existe una fuerte relación directamente proporcional entre el factor “normas” (0.65) de cultura Organizacional y el desempeño laboral, la cual es altamente significativa ($p < 0.05$) con lo cual pudieron establecer que las Normas institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

En lo que respecta a las dimensiones clima y símbolos se muestran con una correlación moderada (0,463 y 0,557) en este sentido creemos que estos dos factores son de relevancia en una institución, por ello sugerimos que el área de recursos humanos debe ponerle mayor atención a estos valores, porque si mejoran, incidirán positivamente en el mejor desempeño de sus colaboradores.

El factor menos interesante es creencias con una correlación muy baja que se muestra con (0,326), reflejando una falta de atención por parte de la institución y puede ser una dimensión que puede ayudar a tener un mejor desempeño laboral de los empleados administrativos, ya que ellos al sentir que la institución se preocupa en suministrar las herramientas completas para realizar el trabajo, y a la vez en gestionar la mejora de sus salarios e incentivos, se sentirán motivados para realizar mejor su trabajo.

V. Conclusiones

Según los resultados de esta investigación y luego de la confrontación teórica de los mismos, se concluye:

- Existe una correlación altamente significativa de 0,806, entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre, esto quiere decir que una variable tiene repercusión en la otra; pero para que haya una relación perfecta y positiva el resultado debe ser < 1 . Por lo tanto si se mejora la cultura de la institución deberá verse reflejado positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores.
- El nivel de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre se encuentra en una escala de nivel medio (4.53), esto quiere decir que para alcanzar el nivel óptimo de acuerdo a las categorías establecidas se debe acortar la brecha, para ello la institución debe adoptar medidas enfocadas en la mejora del clima laboral, ya que este influye directamente en la satisfacción de sus colaboradores, y por ende en su productividad.
- La cultura organizacional en los trabajadores administrativos del Colegio Militar Elías Aguirre se encuentra en un nivel medio (4.49) con tendencia a crecer, lo que quiere decir que si esta se fortalece, podría resultar muy beneficioso para la organización, ya que tiene incidencia en el desempeño laboral de sus colaboradores.
- El nivel de desarrollo de la cultura organizacional y sus dimensiones se encuentra en un término medio, las dimensiones que tienen los promedios más altos son “normas” y “filosofía” con 5.03 y 4.97 respectivamente, esto quiere decir que en esta institución la cultura se practica con mayor supremacía a través de estas dos dimensiones, ya que los empleados reconocen con mayor facilidad los horarios, uniforme del personal y sanciones ante una falta; así cómo, la misión y visión, la promoción interna y el desarrollo profesional de sus colaboradores. Con respecto a la dimensión “Clima”, se infiere que tiene la correlación más baja con respecto a las demás dimensiones, con un promedio de 3.83, pero sin llegar a clasificarse como “baja”, manteniéndose dentro del rango de valores “medio o moderado”, esto quiere decir, que los colaboradores de la institución están percibiendo que su organización,

no se preocupa lo suficiente por el aprendizaje y progreso, por mantener un ambiente de cooperación o motivar su desempeño laboral; como para llegar a un nivel de desempeño laboral óptimo.

VI. Recomendaciones

Se recomienda que se tomen medidas de mejora a raíz de los resultados obtenidos en esta investigación con el objetivo que la IEPM Colegio Militar “Elías Aguirre” logre un crecimiento sostenible al mejorar la cultura y el desempeño de los colaboradores.

Se sugiere que estas medidas de mejora, deban plasmarse dentro del plan estratégico de la organización, y se vayan desarrollando gradualmente hasta instituirlo como parte de la política de gestión.

Asimismo, de manera periódica (anual o como máximo bianual), se aplique la encuesta para hacer un seguimiento y poder hacer las correcciones pertinentes.

Se debe trabajar a partir de las dimensiones de la cultura organizacional ya que tienen relación altamente significativa con el desempeño laboral, identificando las debilidades existentes y fortaleciéndolas, para mejorar la satisfacción y el clima organizacional de los trabajadores.

VII. Lista de Referencias

- Alva, J. (2016). Motivación y desempeño laboral en la Caja Arequipa Huánuco – 2016 (tesis de pregrado).
Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. Recuperado de
<https://es.scribd.com/doc/316824929/Motivacion-y-Desempeno-Laboral-en-La-Caja-Arequipa-Huanuco-2016-Copia-1>
- Araujo, M y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, pp.132-147
- Arias, G y Heredia, E (2004). Administración de Recursos Humanos. Trillas.
- Arguello, K. (2010). Compromiso organizacional y desempeño laboral en la gerencia de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero. (Tesis Inédita)
Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Recuperado de
<http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis>
- Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988), “On the evaluation of structural equation models”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16 No. 2, pp. 74-94
- Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores.
- Campos, A. (2017). Cultura Organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017 (tesis de post grado).
Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8817/Campos_SAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. D.F. México: Mac Graw Interamericana Editores.

- Chin, W.W. (1998), "Issues and opinions on structural equation modeling", MIS Quarterly, Vol. 22 No. 1, pp. 7-16.
- De la Torre, L., & Afan, K. (2017). Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016 (tesis de pregrado).
Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf
- Espin, J. & Torres, N. (2014). Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del servicio nacional de Aduana del Ecuador distrito Quito para el periodo 2006-2011 (tesis de pregrado).
Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6902/1/UPS-QT05402.pdf>
- Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n2/v27n2a1.pdf>
- Falcones, S. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador". (Tesis de pregrado).
Universidad De Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Figueroa, L. (2015). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución Gubernamental (tesis de pregrado).
Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Hernández, Z. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp – Chiclayo (tesis de pregrado).

Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Recuperado de
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2284/1/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf>

Hellriegel, D. Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. D.F. México: Internacional Thomson Editores, S.A de CV.

Jöreskog, K.G. and Sörbom, D. (1993), LISREL8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Scientific Software, Mooresville, IN.

Klingner, D. Nalbandian, J. y Moreno R. (2001). La Administración del personal en el sector público. D.F, México: Mac Graw – Interamericana Editores.

Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A.

Metodología de la Investigación Científica. Recuperado de
<https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>

Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrilla Marakos 490 del departamento de Lambayeque (tesis de pregrado).
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/108>

Olmos y Socha (2006). Diseño y Validación Mediante Jueces Expertos Del Instrumento Para Evaluar La Cultura Organizacional. Recuperado de
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1838/131358.pdf?seq>

Panta, L. (2015). Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo (tesis de pregrado).

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/157>

Quiñonez, V. (2013). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica Sede de Esmeraldas (PUCESE) (tesis de post grado).

Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/372/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-173.pdf>

Robbins, P y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación

Stoner, J, Freeman, E y Gilbert D. (1996). Administración. México: Pearson Educación

Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. Recuperado de <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>

VIII. Anexos

Anexo 1

Instrumento para medir la Cultura Organizacional

INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

(Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño)

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta investigación tiene como propósito conocer su opinión sobre el grado de cultura organizacional y su nivel de desempeño laboral en el Colegio Militar Elías Aguirre. Su opinión es muy importante y valiosa por lo que se solicita sea sincero (a) en sus respuestas.

II. DATOS DEMOGRÁFICOS

Género: Femenino Masculino **Edad:** 20 – 30 años 31 – 40 años 41 – 50 años 51 o más

Nivel Académico: Secundaria Técnico Superior Posgrado

Tiempo de servicio: 1 – 5 6 – 10 11 – 20 21 – 30 31 – 40 40 o más

Área: Dpto. Administración Recursos Humanos Dpto. Evaluación Dpto. Académico Enfermería

Servicios Generales Salud y Alimentación Abastecimiento Patrimonio Asesoría Jur.

A continuación, encontrará una serie de preguntas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de Calificación
1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = Ocasionalmente 4 = Algunas Veces 5 = Frecuentemente 6 = Casi Siempre 7 = Siempre

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
1	¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?							
2	¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?							
3	¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?							
4	¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?							
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?							
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?							
7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?							
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?							
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?							
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su Institución?							
11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?							
12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?							
13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?							
14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?							
15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?							
16	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la Institución?							
17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?							
18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?							

Anexo 2

Instrumento para medir el Desempeño Laboral

MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTO (BOS)

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Escala de Calificación

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Parcialmente en desacuerdo
- 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5= Parcialmente de acuerdo
- 6= De acuerdo
- 7= Totalmente de acuerdo

Características del desempeño		1	2	3	4	5	6	7
1	Conocimiento del Puesto Comprendo mis funciones, el campo especializado y técnico de mi puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas.							
2	Disponibilidad Soy puntual, y regularmente distribuyo mi tiempo para cada tarea.							
3	Calidad Cumplo con precisión y aceptabilidad el trabajo desempeñado.							
4	Objetividad Busco el término justo en las situaciones y conflictos que se presentan en mi trabajo, mediante el análisis real de la situación.							
5	Independencia Desempeño mi trabajo con supervisión.							
6	Negociación Enfrento y resuelvo los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.							
7	Confiabilidad Mi labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.							
8	Relaciones Interpersonales Mi relación es positiva con los trabajadores de todos los niveles de la organización.							
9	Trabajo en equipo Estoy comprometido con los objetivos de la institución a través de la comunicación y colaboración de mis compañeros.							
10	Compromiso Realizo todas mis actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses de la institución.							

Anexo 3

Hoja de Protección de Datos

HOJA DE PROTECCIÓN DE DATOS

La presente encuesta es de libre consentimiento del encuestado, los datos revelados será de uso netamente para la investigación, de manera confidencial, con protección de datos. Por la cual debe firmar la hoja adjunta, para dar fe que fue informado antes de llenar los cuestionarios.




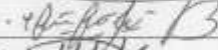
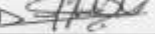
Personal Nombrado:

N°	Apellidos y Nombres	Condición	Firma
01	Aguinaga Burga Juan	Nombrado	
02	Arbulú Carranza Victor Domingo	Nombrado	
03	Bustamante Díaz Yris Yolanda	Nombrado	
04	Cabrejos Flores Carlos Enrique	Nombrado	
05	Calderón Ruiz Jackeline Ivón	Nombrado	
06	Calle Merino Saúl Enrique	Nombrado	
07	Castro Lintop Edwin	Nombrado	
08	Cayle Neciosup Esteban Armando	Nombrado	
09	Chapoñan Tumes Juan Alberto	Nombrado	
10	Chero Gonzales Maria Zoila	Nombrado	
11	Chero Salazar Enrique	Nombrado	
12	Chufe Espinoza Vicente	Nombrado	
13	Chufe Quicio Fabriciano Ulises	Nombrado	
14	Cruz Damián José Alberto	Nombrado	
15	Curo Sandoval Felipe	Nombrado	
16	Eléspuru Saavedra Maria Del Socorro	Nombrado	
17	Facho Acosta Félix Sulpicio	Nombrado	
18	Farfán Bernal José Manuel	Nombrado	
19	Farroñan Bancas Victor Raúl	Nombrado	
20	Fernández Requejo Fernando	Nombrado	
21	Gamonal Bravo Clementina	Nombrado	
22	Garay Charloque Guillermo Enrique	Nombrado	
23	García Neco Walter	Nombrado	
24	Gonzales Chávez Segundo Guillermo	Nombrado	
25	Inga Sandoval Vicente	Nombrado	
26	Ipanaqué Santisteban María Irene	Nombrado	
27	Liacsahuanga Palacios Pedro Pablo	Nombrado	

28	Lozano Llanos Tomas	Nombrado	
29	Medina Mori Cesar Augusto	Nombrado	
30	Mendoza Mondragón Segundo Felipe	Nombrado	
31	Mera Soberón Orosia Bertha	Nombrado	
32	Millones Larrea Moises Natividad	Nombrado	
33	Panta Fiestas Elva Rosa	Nombrado	
34	Paredes Jiménez Juan Manuel	Nombrado	
35	Piscocya Carranza Paty Yanet	Nombrado	
36	Puican Jacinto Eduardo De Fátima	Nombrado	
37	Purizaca Rodríguez Juan Francisco	Nombrado	
38	Saavedra Gil Oscar Sigifredo	Nombrado	
39	Seminario Vite Marco Antonio	Nombrado	
40	Súclupe Tuñoque Cupertino	Nombrado	
41	Súclupe Tuñoque José Nomberto	Nombrado	
42	Torres Vásquez Grimaldo	Nombrado	
43	Valqui Rituay Julio Cesar	Nombrado	
44	Yep Perez Marizol Betsabeth.	Nombrado	
45	Ynoquio Tineo Juan Félix.	Nombrado	
46	Yovera Bances Hipólito.	Nombrado	
47	Loydi Rea Abad	Nombrado MINDEF	
48	Maruja Icochea Reginnato	Nombrado MINDEF	

Personal Contratado:

49	Cabrera Chanamé William Alberto	Contratado	
50	Díaz Olazábal Nancy Noemi	Contratado	
51	Calle Neciosup María Esther	Contratado	
52	García Neco Silvia	Contratado	
53	Seminario Arrascue Jorge Antonio	Contratado	
54	Araujo Tapia Vda De Paredes María C U	Contratado	
55	Vera Morales Ana Cecilia (Cas)	Contratado	

56	Escobedo Gonzales Guillermo	Contratado	
57	Panta Fiestas Luis	Contratado	
58	Cossio Bernales Jorge	Contratado	
59	Hitler Pizango Tamabi	Contratado	
60	Morante Nieto Daniel Alonso	Contratado	

Anexo 4

Datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	6	5	5	4	4	5	4	5	5	7	6	6	4	4	4	5	5	4	6	5	5	5	7	6	6	4	4	4
2	3	5	4	5	4	5	4	4	4	6	6	6	4	3	4	3	3	5	6	6	4	4	6	6	6	4	3	4
3	5	7	7	6	4	4	4	4	2	4	5	4	6	5	5	5	6	5	6	4	4	2	4	5	4	6	5	5
4	5	5	5	4	5	3	4	6	4	5	5	3	3	3	3	4	7	7	6	4	6	4	5	5	3	3	3	3
5	2	2	5	5	5	3	2	5	5	5	2	2	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	4
6	4	5	4	5	5	4	5	5	4	6	6	6	6	6	6	5	4	4	6	6	5	4	6	6	6	6	6	6
7	5	4	6	5	5	4	5	4	4	6	7	6	4	4	4	4	5	5	6	7	4	4	6	7	6	4	4	4
8	6	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4
9	3	4	5	3	5	6	4	4	6	6	6	4	4	4	5	7	6	7	6	6	4	6	6	6	4	4	4	5
10	6	7	5	6	2	2	5	2	5	2	4	5	3	3	4	7	5	6	6	2	2	5	2	4	5	3	3	4
11	5	6	6	7	4	4	4	5	5	7	7	7	5	4	4	5	3	5	6	7	5	5	7	7	7	5	4	4
12	5	3	3	2	3	3	4	4	5	6	6	5	6	6	4	6	4	6	6	6	4	5	6	6	5	6	6	4
13	5	6	6	5	2	4	3	2	2	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	2	2	4	5	5	4	4	3
14	6	4	5	4	3	5	5	4	3	4	6	3	3	3	2	3	6	6	5	5	4	3	4	6	3	3	3	2
15	6	6	4	6	5	2	5	4	2	4	3	5	4	4	5	6	6	6	6	4	4	2	4	3	5	4	4	5
16	6	5	6	4	4	5	4	5	4	6	6	6	4	4	4	7	6	4	6	6	5	4	6	6	6	4	4	4
17	6	5	6	6	4	3	5	4	5	5	6	7	5	3	3	4	3	4	6	5	4	5	5	6	7	5	3	3
18	7	7	4	7	2	4	2	3	4	6	4	5	5	5	6	4	6	6	6	6	3	4	6	4	5	5	5	6
19	5	2	4	5	6	3	6	4	3	3	3	4	4	4	4	6	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	4	4
20	6	5	4	4	2	5	5	2	5	4	2	3	2	5	2	4	6	4	5	4	2	5	4	2	3	2	5	2
21	4	4	4	4	4	5	4	5	5	7	6	6	6	4	4	6	6	7	6	7	5	5	7	6	6	6	4	4
22	5	4	5	4	3	4	3	4	5	7	7	6	4	4	3	6	5	4	6	7	4	5	7	7	6	4	4	3
23	4	5	6	4	3	3	3	2	3	6	6	6	3	2	4	4	5	5	5	5	2	3	6	6	6	3	2	4
24	6	7	7	7	6	5	4	3	3	5	5	6	6	6	4	5	4	5	7	5	3	3	5	5	6	6	6	4
25	6	6	4	5	4	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	6	4	5	2	2	2	2	4	4	3	3	4

26	5	3	5	3	5	4	5	5	5	6	6	7	3	5	4	5	3	5	6	6	5	5	6	6	7	3	5	4
27	6	6	4	6	5	5	4	3	5	7	6	7	6	5	5	5	5	7	7	7	3	5	7	6	7	6	5	5
28	4	6	6	6	2	3	2	4	2	6	5	5	4	3	3	7	4	4	5	6	4	2	6	5	5	4	3	3
29	5	4	5	6	5	6	3	5	4	4	5	3	4	3	2	4	2	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	2
30	6	3	6	4	4	2	4	3	2	5	4	3	5	5	4	5	6	4	5	5	3	2	5	4	3	5	5	4
31	7	7	5	5	4	5	4	5	5	6	7	6	4	4	4	6	5	5	7	6	5	5	6	7	6	4	4	4
32	7	6	5	7	4	3	3	4	4	7	7	5	4	4	2	3	6	6	6	7	4	4	7	7	5	4	4	2
33	3	2	2	2	4	4	4	2	3	5	5	4	5	6	6	6	5	7	5	5	2	3	5	5	4	5	6	6
34	5	6	6	4	5	6	3	3	3	3	6	4	3	3	4	4	7	7	6	3	3	3	3	6	4	3	3	4
35	4	4	5	5	3	2	2	5	5	3	5	2	2	4	2	3	2	4	4	3	5	5	3	5	2	2	4	2
36	6	5	6	4	5	4	5	4	4	7	7	6	6	6	6	5	4	4	7	7	4	4	7	7	6	6	6	6
37	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	7	6	4	4	3	4	5	5	6	5	4	3	5	7	6	4	4	3
38	6	5	6	7	2	3	3	2	4	5	4	6	3	2	4	3	6	5	5	5	2	4	5	4	6	3	2	4
39	6	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	7	7	5	6	4	5	3	4	4	5	4	4	5
40	5	4	2	5	4	5	5	3	4	4	5	2	4	4	3	4	5	7	5	4	3	4	4	5	2	4	4	3
41	4	6	4	6	5	5	5	4	5	6	6	6	5	2	2	2	4	5	6	6	4	5	6	6	6	5	2	2
42	5	4	4	5	4	3	4	3	3	7	7	5	5	5	4	5	6	4	6	7	3	3	7	7	5	5	5	4
43	4	5	4	6	3	4	3	2	2	4	4	6	4	4	3	6	6	6	5	4	2	2	4	4	6	4	4	3
44	5	6	3	3	6	4	5	5	3	5	3	4	3	2	4	4	4	3	5	5	5	3	5	3	4	3	2	4
45	5	5	5	6	2	3	3	4	5	2	2	2	5	5	6	6	6	6	6	2	4	5	2	2	2	5	5	6
46	7	5	6	4	4	4	4	4	4	6	7	6	4	3	3	4	6	7	6	6	4	4	6	7	6	4	3	3
47	2	4	2	4	4	5	3	3	5	5	5	6	2	3	3	5	2	4	5	5	3	5	5	5	6	2	3	3
48	6	4	6	6	4	4	3	3	4	4	6	5	5	4	6	5	6	5	6	4	3	4	4	6	5	5	4	6
49	6	4	4	5	4	6	4	6	5	4	6	5	4	4	3	6	6	6	6	4	6	5	4	6	5	4	4	3
50	6	5	4	6	3	2	3	4	4	2	4	5	4	2	2	6	6	5	5	2	4	4	2	4	5	4	2	2
51	4	3	3	6	4	5	4	5	4	6	7	6	4	6	5	5	5	5	6	6	5	4	6	7	6	4	6	5
52	7	7	5	6	5	3	3	3	3	5	6	6	3	4	3	5	6	5	6	5	3	3	5	6	6	3	4	3

53	5	7	5	6	2	2	2	4	3	5	5	6	3	5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	6	3	5	3
54	2	3	2	5	4	3	5	6	3	4	3	4	5	4	6	4	6	5	5	4	6	3	4	3	4	5	4	6
55	6	4	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	3	3	3
56	6	5	5	6	4	4	5	5	4	7	6	7	3	3	2	5	3	6	6	7	5	4	7	6	7	3	3	2
57	6	6	4	4	5	3	3	5	3	5	6	6	5	4	4	6	6	7	6	5	5	3	5	6	6	5	4	4
58	3	6	4	6	2	2	4	4	2	6	4	4	4	4	4	4	7	7	5	6	4	2	6	4	4	4	4	4
59	6	7	5	7	4	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5	3	2	2	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5
60	4	7	5	4	5	4	3	3	4	2	5	2	4	4	4	6	5	4	5	2	3	4	2	5	2	4	4	4
	5,07	4,95	4,68	4,97	3,97	3,85	3,82	3,87	3,80	5,00	5,17	4,93	4,07	3,98	3,85	4,83	4,93	5,13	5,65	4,97	3,87	3,80	5,00	5,17	4,93	4,07	3,98	3,85
	4,90			4,26			3,83			5,03			3,97			4,97			4,53									
	VALORES			CREENCIAS			CLIMA			NORMAS			SIMBOLOS			FILOSOFIA			DESEMPEÑO LABORAL									

Anexo 5

Baremación de Cultura Organizacional

Estadísticos									
		Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía	CulturaOrg	DesempLab
N	Válido	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,90	4,26	3,83	5,03	3,97	4,97	4,49	4,53
Desviación estándar		0,98	0,65	0,71	1,19	0,91	0,92	0,44	0,70
Percentiles	33,33333333	4,6700	4,0000	3,6700	4,3300	3,3300	4,6700	4,2200	4,1333
	66,66666667	5,3300	4,6700	4,2200	6,0000	4,3300	5,3300	4,7800	4,9000

Categorías	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía	CulturaOrg	DesempLab
Baja	Hasta 4,67	Hasta 4,00	Hasta 3,67	Hasta 4,33	Hasta 3,33	Hasta 4,67	Hasta 4,22	Hasta 4,13
Media	> 4,67 hasta 5,33	> 4,00 hasta 4,67	> 3,67 hasta 4,22	> 4,33 hasta 6,00	> 3,33 hasta 4,33	> 4,67 hasta 5,33	> 4,22 hasta 4,78	> 4,13 hasta 4,90
Alta	> 5,33	> 4,67	> 4,22	> 6,00	> 4,33	> 5,33	> 4,78	> 4,90

Anexo 6

Promedios de las dimensiones de Cultura Organizacional

	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía
Promedios	4.90	4.26	3.83	5.03	3.97	4.97
Desviación estándar	0.98	0.65	0.71	1.19	0.91	0.92
valor máximo	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Brecha	2.10	2.74	3.17	1.97	3.03	2.03

Categorías	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía
Baja	Hasta 4,67	Hasta 4,00	Hasta 3,67	Hasta 4,33	Hasta 3,33	Hasta 4,67
Media	> 4,67 hasta 5,33	> 4,00 hasta 4,67	> 3,67 hasta 4,22	> 4,33 hasta 6,00	> 3,33 hasta 4,33	> 4,67 hasta 5,33
Alta	> 5,33	> 4,67	> 4,22	> 6,00	> 4,33	> 5,33

GRÁFICO 01: Promedios de las Dimensiones de CO

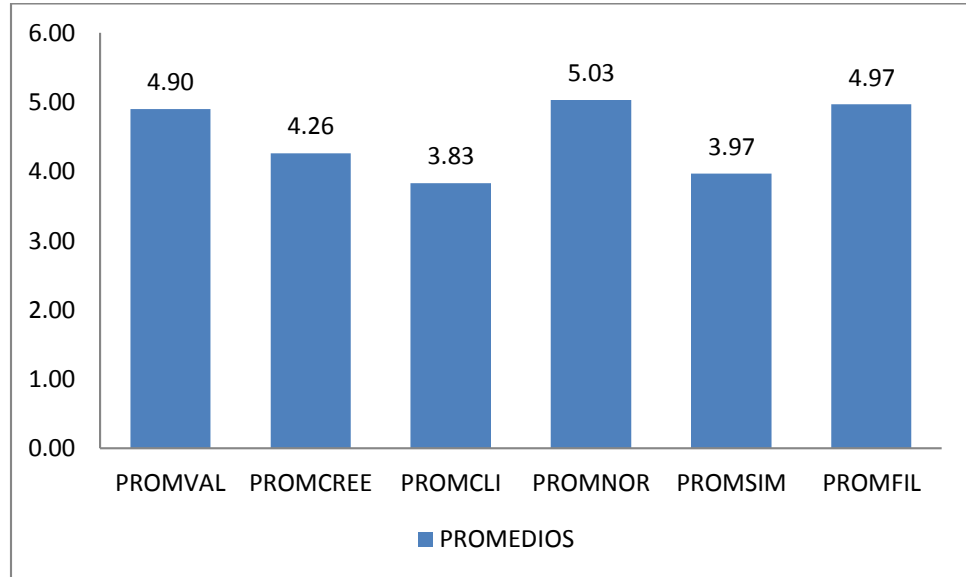


GRÁFICO 02: Gap o Brecha

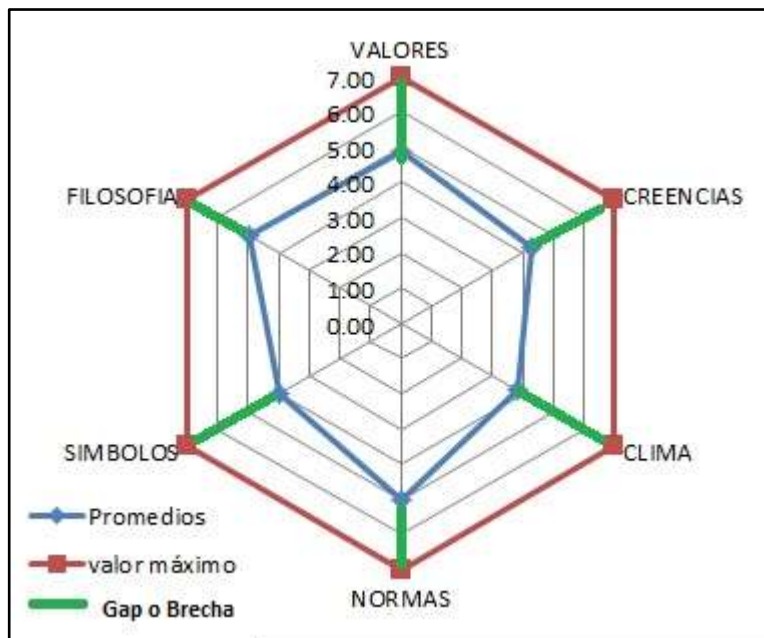


GRÁFICO 03: PROMEDIOS DE CO y DL

