

**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS**  
**FACULTAD DE ECOTURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y**  
**NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**TESIS**

**“Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño  
Laboral del Personal Administrativo de la Universidad  
Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”**

**PRESENTADO POR:**

Bachiller ESCALANTE MERMA, Jhon Richart

Bachiller CANAL GAMARRA, Franshesca Isabella

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

DR. LEÓN RAMÍREZ Alexis

**CO - ASESORA:**

DRA. BELLIDO ASCARZA Yajhayda



**UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS**  
**FACULTAD DE ECOTURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y**  
**NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**TESIS**

**“Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño  
Laboral del Personal Administrativo de la Universidad  
Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”**

**PRESENTADO POR:**

Bachiller ESCALANTE MERMA, Jhon Richart

Bachiller CANAL GAMARRA, Franshesca Isabella

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

DR. LEÓN RAMÍREZ Alexis

**CO - ASESORA:**

DRA. BELLIDO ASCARZA Yajhayda

## Dedicatoria

Al Creador, por su gran amor y protección, por todo lo que me permite disfrutar de la vida; a mis familiares, por el respaldo absoluto; a mis padres, quienes me permitieron ser lo que soy, alentándome en mis batallas, animándome en mis derrotas y celebrando mis triunfos; gracias papa Pedro Escalante Ascue, gracias mamá Epifania Merma Torres, a ustedes los llevo y llevaré siempre en mi corazón.

Jhon Richart Escalante Merma.

Dedico esta tesis a Dios, a mi padre y a mi madre porque sin ellos no estaría aquí afianzando un futuro que veo próspero a un nuevo atisbo.

Franshesca Isabella Canal Gamarra.

## **Agradecimientos**

Aprovechamos el presente espacio para agradecer a la Facultad de Ecoturismo de la UNAMAD, de manera especial a sus docentes, por su apoyo, confianza en la realización del presente trabajo, y su capacidad para guiar nuestras ideas.

De igual manera, agradecemos a los directivos de la Universidad, institución que nos brindó toda la información posible, para plantear y culminar esta investigación de titulación.

Adicionalmente, a la participación de diferentes personas, que contribuyeron con sus importantes opiniones y que colaboraron directamente para el desarrollo de la investigación, expresamos nuestro reconocimiento y sinceros agradecimientos.

## **Presentación**

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE ECOTURISMO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS.

Distinguidos Miembros del Jurado

De acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad, teniendo como objetivo optar al Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, se presenta a el Informe Final de Tesis intitulado: “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”, cumpliendo los requerimientos establecidos.

Tenemos la seguridad que contribuiremos mediante esta tesis a enriquecer el desarrollo académico, poniendo en consideración nuestra presentación.

Atentamente

Bachiller Jhon Richart Escalante Merma  
Bachiller Franshesca Isabella Canal Gamarra

## Resumen

Esta investigación intitulada “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”, siendo el objetivo determinar cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad; para obtener la información, aplicamos instrumentos a 78 servidores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el tipo y diseño fue descriptiva correlacional de corte transversal. Aplicamos un cuestionario para cada variable, el de Cultura Organizacional tenía 31 ítems con escala de Likert (Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre); el cuestionario Desempeño Laboral, tenía 20 ítems, con la misma escala de Likert, siendo en total 51 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento han sido efectuadas de acuerdo al coeficiente de Alfa de Cronbach obteniéndose 0.854 para el cuestionario de Cultura Organizacional y 0.895 del cuestionario de Desempeño Laboral, valores que permiten decir que ambos instrumentos son de “Buena Confiabilidad”.

El coeficiente de correlación entre las variables analizadas es 0,656, indicándonos una correlación reveladora, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,438, indicándonos que un 43.80% de las variaciones observadas en la variable Desempeño Laboral pueden ser explicadas por las variaciones de la variable Cultura Organizacional, encontrándose bastante sustento estadístico, que permite aceptar la hipótesis alterna, en la que establece la existencia de una influencia significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNAMAD, 2019.

### **Palabras claves:**

Cultura Organizacional, Artefactos y rituales, Valores adoptados y declarados, Suposiciones básicas, Desempeño Laboral, Desempeño Objetivo, Desempeño Subjetivo.

## Abstract

This research entitled "Influence of Organizational Culture on the Labor Performance of Administrative Staff of the National Amazonian University of Madre de Dios, 2019", the objective being to determine how Organizational Culture influences the Work Performance of Administrative Staff of the National Amazon University of Madre of God, 2019; In order to obtain the information, the instruments were applied to 78 workers from the National Amazonian University of Madre de Dios. The type and design of the thesis was cross-sectional correlational descriptive. A questionnaire was applied for each variable, the Organizational Culture questionnaire had 31 items with a Likert scale (Never, Sometimes, Almost Always and Always); the Labor Performance questionnaire had 20 items, with the same Likert scale, making a total of 51 items. The validity and reliability of the instrument were performed according to the Cronbach's alpha coefficient and the results obtained were 0.854 for the Organizational Culture questionnaire and 0.895 for the Work Performance questionnaire, being the instruments of "Good Reliability".

The correlation coefficient between the variables studied is 0.656, which indicates a significant correlation, the coefficient of determination R squared is 0.438, which indicates that 43.80% of the changes observed in the variable Work Performance are explained by the Variation of the Organizational Culture variable, having sufficient statistical evidence to accept the alternative hypothesis, as there is a significant influence between Organizational Culture and the Work Performance of Administrative Personnel of the National Amazonian University of Madre de Dios, 2019.

Keywords:

Organizational Culture, Artifacts and rituals, Values adopted and declared, Basic assumptions, Job Performance, Objective Performance, Subjective Performance.



## Introducción

Dicen que la realidad es una cuestión de percepción, y es especialmente cierto cuando se trata de la cultura de una empresa. La cultura de la empresa puede describirse como la marca o la personalidad de una organización; es lo que cree y representa, y lo que hace que su empresa sea única. La cultura de la empresa tiene mucho que ver con la forma en que los empleados, los posibles empleados, los clientes y el público perciben su organización.

La cultura de la empresa es poderosa: puede afectar las ventas, las ganancias, los esfuerzos de reclutamiento y la moral de los empleados, ya sea positiva o negativamente. Una gran cultura empresarial atrae a personas que desean trabajar o hacer negocios con una empresa. Puede inspirar a los empleados a ser más productivos y positivos en el trabajo reduciendo la rotación. Incluso puede actuar como su mejor reclutador, atrayendo candidatos calificados que quieran trabajar para la organización.

Las culturas se crean orgánicamente o mediante una planificación y acción deliberada y coherente. Las mejores organizaciones entienden su cultura y toman medidas cuidadosas para administrarla y promoverla de manera efectiva. Una de las formas en que las organizaciones comienzan a administrar su cultura es recopilar comentarios de los empleados para ver qué tan alineados están con la cultura actual y / o deseada. Una forma de hacerlo es definir los atributos culturales deseados y luego medirlos mediante una encuesta a los colaboradores.

A medida que las empresas evolucionan, para mantenerse por delante de la competencia, también lo hacen sus expectativas para el desempeño de sus empleados. Un empleado es un elemento clave de una organización y los buenos o malos resultados de la empresa depende del desempeño individual del empleado, lo que afecta positivamente o en forma negativa el rendimiento laboral en general. Cada negocio tiene su propia forma específica de hacer las cosas, ha desarrollado normas y procedimientos a lo largo del tiempo y tiene una atmósfera y un sentimiento diferentes, adopta el

tiempo extra para hacer frente a estos cambios dinámicos y satisfacer la demanda variable de expectativas y satisfacción de los empleados, que a su vez influyen en el desempeño del empleado.

La cultura de una organización es muy importante para el progreso de una organización, si la cultura de una organización es flexible, proporciona dicho entorno de trabajo en el que pueden trabajar fácilmente e independientemente sin sentir ninguna carga. Toda organización quiere el compromiso del personal, el cual es muy importante para la eficacia organizacional. Si el personal entienden la cultura de la organización adecuadamente para que haya mejora en su desempeño, la cultura ayuda a los empleados a comprender el funcionamiento de las organizaciones compartiendo sus normas, valores y reglas, teniendo un efecto notable en la responsabilidad del personal y en su rendimiento. Si el personal de la organización tienen más comprensión con la cultura organizacional, tendrán más satisfacción laboral (Chang y Lee, 2007).

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| Dedicatoria.....                                       | iv        |
| Agradecimientos .....                                  | v         |
| Presentación .....                                     | vi        |
| Resumen.....   | vii       |
| Abstract.....  | viii      |
| Introducción.....                                      | ix        |
| <b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>     | <b>16</b> |
| 1.1. Descripción del Problema.....                     | 16        |
| 1.2. Formulación del Problema.....                     | 18        |
| 1.1.1. Problema General .....                          | 18        |
| 1.1.2. Problemas Específicos .....                     | 18        |
| 1.3. Objetivos.....                                    | 18        |
| 1.4. Variables de Estudio.....                         | 19        |
| 1.5. Operacionalización de Variables.....              | 20        |
| 1.6. Hipótesis .....                                   | 21        |
| 1.7. Justificación.....                                | 22        |
| 1.8. Consideraciones éticas.....                       | 23        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>                 | <b>24</b> |
| 2.1. Antecedentes de Estudio .....                     | 24        |
| 2.2. Marco Teórico.....                                | 33        |
| 2.1.1. Cultura Organizacional .....                    | 33        |
| 2.1.2. Desempeño Laboral .....                         | 55        |
| 2.3. Definición de Términos.....                       | 86        |
| <b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>88</b> |
| 1.1. Tipo de Estudio.....                              | 88        |
| 1.2. Diseño del Estudio: .....                         | 89        |
| 1.3. Población y Muestra .....                         | 90        |

|  |     |
|--|-----|
| 1.4. Métodos y Técnicas.....   | 91  |
| 1.5. Tratamiento de Datos .....  | 94  |
| 1.6. Baremos.....  | 99  |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....                        | 103 |
| 4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD .....  | 113 |
| 4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.....   | 114 |
| 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....  | 131 |
| CONCLUSIONES .....   | 138 |
| SUGERENCIAS .....  | 140 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 142 |
| ANEXOS .....   | 147 |
| Anexo N° 01: Matriz de Consistencia .....                                | 148 |
| Anexo N° 02: Instrumentos .....  | 149 |
| Cuestionario General de la Cultura Organizacional .....                  | 149 |
| Cuestionario General del Desempeño Laboral .....                         | 151 |
| Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio..... | 153 |
| Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento .....                | 154 |
| Anexo N° 05: Ficha de Validación.....                                    | 157 |
| Anexo N° 06: Consentimiento Informado .....                              | 160 |
| Anexo N° 07: Operacionalización de las Variables .....                   | 161 |
| Anexo N° 08: Base de Datos SPSS.....                                     | 162 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo de Shein, Cultura Organizacional.....                                   | 47  |
| Figura 2. Dimensiones o elementos de la Cultura Organizacional.....                      | 48  |
| Figura 3. Distribución de variable Cultura Organizacional.....                           | 104 |
| Figura 4. Distribución de dimensión: Artefactos y rituales.....                          | 105 |
| Figura 5. Distribución de dimensión: Valores adoptados y declarados.....                 | 106 |
| Figura 6 Distribución de dimensión: Suposiciones básicas.....                            | 107 |
| Figura 7. Distribución de variable: Desempeño Laboral.....                               | 108 |
| Figura 8. Distribución de la Dimensión: Desempeño Objetivo.....                          | 109 |
| Figura 9. Distribución de dimensión: Desempeño Subjetivo.....                            | 110 |
| Figura 10. Variable Cultura Organizacional y la Variable Desempeño Laboral.....          | 116 |
| Figura 11. Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral.....          | 120 |
| Figura 12. Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral..... | 124 |
| Figura 13. Dimensión Suposiciones básicas y Variable Desempeño Laboral.....              | 128 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Confiabilidad Variable Cultura Organizacional mediante Alfa de Cronbach.....                      | 98  |
| Tabla 2. Confiabilidad de la Variable Desempeño Laboral mediante Alfa de Cronbach.....                     | 99  |
| Tabla 3. Resumen de Procesamiento de Datos .....   | 99  |
| Tabla 4. Baremo Variable Cultura Organizacional.....   | 100 |
| Tabla 5. Baremo Dimensión Artefactos y rituales.....   | 100 |
| Tabla 6. Baremo Dimensión Valores adoptados y declarados.....  | 101 |
| Tabla 7. Baremo Dimensión Suposiciones básicas.....  | 101 |
| Tabla 8. Baremo Variable Desempeño Laboral.....  | 101 |
| Tabla 9. Baremo Dimensión Desempeño Objetivo.....  | 102 |
| Tabla 10. Baremo Dimensión Desempeño Subjetivo.....  | 102 |
| Tabla 11. Distribución de variable Cultura Organizacional.....   | 103 |
| Tabla 12. Distribución de dimensión: Artefactos y rituales.....  | 104 |
| Tabla 13. Distribución de Dimensión: Valores adoptados y declarados.....                                   | 105 |
| Tabla 14. Distribución de dimensión: Suposiciones básicas.....   | 106 |
| Tabla 15. Distribución de variable Desempeño Laboral.....  | 107 |
| Tabla 16. Distribución de dimensión: Desempeño Objetivo.....   | 108 |
| Tabla 17. Distribución de dimensión: Desempeño Subjetivo.....  | 109 |
| Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la Variable Cultura Organizacional.....                             | 110 |
| Tabla 19. Estadísticos descriptivos de la Variable Desempeño Laboral.....                                  | 111 |
| Tabla 20. Matriz de Correlaciones.....   | 112 |
| Tabla 21. Prueba de Normalidad.....  | 113 |
| Tabla 22. Correlación entre las variables.....   | 114 |
| Tabla 23. Resumen del modelo entre las dos variables.....  | 115 |
| Tabla 24. ANOVA entre las dos variables.....   | 115 |
| Tabla 25. Correlación entre la Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral .....       | 118 |
| Tabla 26. Resumen del modelo entre la Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral..... | 119 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 27. ANOVA entre la Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral.....                       | 119 |
| Tabla 28. Correlación entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral.....        | 122 |
| Tabla 29. Resumen del modelo entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral..... | 123 |
| Tabla 30. ANOVA entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral.....              | 123 |
| Tabla 31. Correlación entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral.....                  | 126 |
| Tabla 32. Resumen del modelo entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral.....           | 127 |
| Tabla 33. ANOVA entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral.....                        | 127 |

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción del Problema**

Actualmente, nos encontramos en la globalización, que motiva a las instituciones buscar talento en los colaboradores, que estén capacitados, con mayores preparaciones, que busquen el cambio; en situaciones que así lo ameriten, por cuanto habrá problemas futuros en la institución, considerando que mayormente en las dificultades se realizan protestas, huelgas, escasa participación y trabajo, reproches, baja el desempeño, defectuoso servicio, entre otros aspectos.

Para alcanzar un buen desempeño laboral, la gerencia debe reconocer las carencias y perspectivas para poder superarlas mediante incentivos, promociones o reconocimientos que repercutirá en los productos o servicios ofrecidos.

En los últimos tiempos, las organizaciones han puesto una mayor atención a la cultura organizacional ya que éste incide en el desempeño laboral, así como en la Cultura Organizacional del personal administrativo y puede repercutir en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Los directivos de la Universidad en estudio tienen interés por conocer de manera objetiva, las reales dimensiones de la cultura organizacional que podrían repercutir en el mejor desempeño laboral de su personal, al haberse declarado inconvenientes en la comunicación, con una disminución en las relaciones interpersonales o el trabajo en equipo, que en algunos casos considerados injustos los incentivos o compensaciones, ocasionando escaso bienestar y bajo desempeño laboral.



La Universidad, no posee una cultura fuerte sino más bien está formada por subculturas, las cuales no permiten la integración del personal. Si bien, la cultura organizacional está formada por creencias, valores, lenguajes, actitudes, entre otros, estos no son siempre compartidos por todos los miembros de la institución. Además, la mayor parte del personal administrativo desconocen la visión, misión, valores, y objetivos de la institución, se encontraron síntomas visibles y afirmaciones de problemas entre los colaboradores, diferencias con los directivos, disputa al interior del trabajo, ausencia de calidad en la atención, observándose bajas relaciones humanas dificultosas, dejándose de brindar una atención adecuada por diferencias políticas o personales; escasa contribución, desacierto, baja colaboración, además, se debe destacar que el personal contratado muchas veces no tiene seguridad y continuidad en una misma función como el personal administrativo nombrado de la universidad, careciendo de aquello que es fundamental para promover una adecuada cultura organizacional en las instituciones, como lo señala Schein (2003), deben darse tres aspectos que diferencian en que los sujetos establecen su comportamiento: artefactos y rituales, valores adoptados y declarados, suposiciones básicas.

La cultura organizacional generalmente es la que le va agregar valor a una organización, es por ello que un factor importante para que una organización alcance el éxito o fracaso, lo va dar su cultura organizacional, lo cual a su vez, tiene relación con el nivel de rendimiento de los colaboradores administrativos.

El desempeño, es una forma en que las personas realizan su trabajo en una determinada área de la organización, sin embargo, cada institución tiene una manera de poder evaluar el desempeño, y esta permitirá retroalimentar al trabajador y a la organización, lo que a su vez ayudará a definir políticas de compensación, necesidades de capacitación, planeación y desarrollo profesional, diseño de puestos y elementos del entorno que afectan al personal.

Por estas apreciaciones concluimos efectuar esta investigación, en la que pretendimos determinar la influencia que existente entre la cultura de la organización y el desempeño de los colaboradores de la Universidad. Para ello, se examinó la información más adecuada a nuestra investigación.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.1.1. Problema General**

¿Cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019?

### **1.1.2. Problemas Específicos**

**PE<sub>1</sub>** ¿Cómo influyen los artefactos y rituales en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

**PE<sub>2</sub>** ¿Cómo influyen los valores adoptados y declarados en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

**PE<sub>3</sub>** ¿Cómo influyen las suposiciones básicas en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. General**

Determinar cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

### **1.3.2. Específicos**

**OE<sub>1</sub>**. Determinar cómo influyen los artefactos y rituales en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**OE<sub>2</sub>** Determinar cómo influyen los valores adoptados y declarados en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**OE<sub>3</sub>**. Determinar cómo influyen las suposiciones básicas en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

## **1.4. Variables de Estudio**

### **1.4.1. Variable Independiente: Cultura Organizacional**

Es la fusión de valores, visión, misión y los aspectos cotidianos de la comunicación, la interacción y los objetivos operativos que crean la atmósfera organizacional que impregna la forma en que las personas trabajan.

Para promover la cultura en las organizaciones, Schein establece tres aspectos específicos en que las personas afirman su comportamiento, artefactos y rituales, valores adoptados y declarados, suposiciones básicas (citados por Ritter, 2008, p. 41 y 57).

La cultura organizacional es la fusión de valores, visión, misión y los aspectos cotidianos de la comunicación, la interacción y los objetivos operativos que crean la atmósfera organizacional que impregna la forma en que las personas trabajan.

#### **Dimensiones:**

- Artefactos y rituales
- Valores adoptados y declarados
- Suposiciones básicas

### 1.4.2. Variable Dependiente: Desempeño Laboral

El desempeño es la calidad y cantidad de trabajo lograda por el empleado dentro de un cierto período de tiempo basado en habilidades, experiencia y excelencia de acuerdo con las responsabilidades que le fue dado (Dharma, 2005). Según Rivai (2006) el desempeño es el resultado o nivel de éxito de una persona en su conjunto durante un cierto período en la realización de tareas en comparación con el estándar de trabajo, metas u objetivos o criterios que se han determinado de antemano y de mutuo acuerdo acordado.

#### Dimensiones:

- Desempeño Objetivo
- Desempeño Subjetivo

### 1.5. Operacionalización de Variables

| Variable                      | Dimensiones                    | Indicadores   | N° de Ítems | Ítems                                 | Escala de Valoración                                   |
|-------------------------------|--------------------------------|---|-------------|---------------------------------------|--|
| <b>Primera Variable</b>       | Artefactos y Rituales          | Arquitectura y Diseño   | 9           | 1,2,3,4,5,6,7,8 y 9                   | Del 1 al 31<br>Puntaje Máximo 124<br>Puntaje Mínimo 31 |
|                               |                                | Estilo de Liderazgo   |             |                                       |  |
|                               |                                | Lenguaje<br>Símbolos<br>Reconocimiento<br>Historias, mitos y leyendas<br>Resolución de Conflictos |             |                                       |  |
| <b>Cultura Organizacional</b> | Valores adoptados y declarados | Orientación hacia resultados  | 10          | 10,11,12,13,14,15,16,17,18 y 19       | Del 1 al 31<br>Puntaje Máximo 124<br>Puntaje Mínimo 31 |
|                               |                                | Calidad   |             |                                       |  |
|                               |                                | Transparencia<br>Trabajo en equipo<br>Servicio al Estudiante<br>Respeto<br>Innovación             |             |                                       |  |
|                               | Suposiciones básicas           | Libertad de expresión<br>Motivación<br>Ascenso, favoritismo y preferencias<br>Rol de Jefes        | 12          | 20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30 y 31 |  |

|                         |                          |  |    |   |   |
|-------------------------|--------------------------|--|----|---|---|
| <b>Segunda Variable</b> | Desempeño Objetivo       | Cantidad de Trabajo<br>Calidad de Trabajo<br>Conocimiento del Trabajo<br>Puntualidad   | 9  | 1, 2, 3, 4, 5, 6,<br>7, 8 y 9                     | Del 1 al 20   |
|                         | <b>Desempeño Laboral</b> | Cooperación<br>Relaciones Interpersonales<br>Comprensión de las<br>Situaciones<br>Creatividad<br>Capacidad de Realización<br>Atención al Estudiante /<br>Usuario<br>Actitud y dedicación en el<br>trabajo<br>Habilidad para aprender | 11 | 10, 11, 12, 13,<br>14, 15, 16, 17,<br>18, 19 y 20 | Puntaje<br>Máximo<br>80<br><br>Puntaje<br>Mínimo 20 |

## 1.6. Hipótesis

### 1.6.1. Hipótesis General:

**HG** La Cultura Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

**HG<sub>0</sub>** La Cultura Organizacional no influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

### 1.6.2. Hipótesis Secundarias o Específicas:

**HE<sub>1</sub>** Los artefactos y rituales influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**HE<sub>2</sub>** Los valores adoptados y declarados influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**HE<sub>3</sub>** Las suposiciones básicas influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

## **1.7. Justificación**

### **1.7.1. Relevancia Social**

La investigación tiene relevancia por cuanto aborda una situación problemática referida al actual contexto de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la entidad.

### **1.7.2. Implicancias Prácticas**

Es práctico ya que el presente trabajo de investigación, surge de un escenario real y conociendo los resultados del estudio se pudo plantear las correspondientes sugerencias y recomendaciones.

### **1.7.3. Valor Teórico**

El trabajo de investigación muestra la descripción de la problemática en la incidencia de la Cultura de la Organización y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad, cuya información obtenida podrían ser como referencias de otras investigaciones.

### **1.7.4. Utilidad Metodológica**

Este trabajo de investigación utilizará dos instrumentos confiables sobre sus variables, dimensiones e indicadores, es metodológico porque tiene métodos, técnicas e instrumentos que permitirá obtener información para poder mejorar la cultura organizacional y tomar mejores decisiones para un mayor desempeño laboral.

### **1.7.5. Viabilidad o Factibilidad**

Consideramos que era oportuna porque se dieron los mejores escenarios de perspectiva, aptitud, eficacia y comodidad que nos permitió efectuar este trabajo.

### **1.8. Consideraciones éticas**

En la realización del trabajo de tesis, se respetaron las normas éticas, se les informó el objetivo de estudio tanto a los directivos como a

Los trabajadores administrativos de la Universidad, la cual nos autorizó efectuar este estudio, facilitándonos el proceso que nos permitió entrevistarlos, reservamos su identidad, por cuanto la investigación era reflexiva y efectiva, teniendo como finalidad un fin académico.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de Estudio

#### 2.1.1. Antecedentes a nivel internacional:

Yeti Kuswati (2020) "*Influencia de la cultura de la organización en el desempeño de los empleados*", investigación realizada por la Universidad de Majalengka, Indonesia, este estudio fue motivado por el desempeño intrascendente de los empleados de la Planta de Agua Municipal (Perusahaan Daerah Air Minum, PDAM) en la oficina de Majalengka Regency. Su desempeño se consideró insignificante debido a los siguientes indicadores: (1) algunos empleados fueron menos responsables, lo que resultó en un desempeño deficiente en el desempeño de la tarea; (2) algunos empleados carecen de disciplina para llevar a cabo tareas como entrar y salir del trabajo sin seguir las regulaciones aplicables; (3) algunos empleados llevaron a cabo sus tareas sin seguir las pautas aplicables (lo que resultó en una mala calidad del trabajo); (4) Hubo retrasos en la presentación de informes por parte de los empleados. Este estudio utilizó métodos descriptivos y de encuesta mediante el procesamiento y análisis de datos cuantitativos mediante un enfoque estadístico paramétrico. El cálculo se realizó utilizando el programa SPSS versión 19. Los parámetros utilizados fueron la variable X que es la cultura de la organización y la variable Y que es el desempeño de los empleados. Según Robin, que incluye innovación y colocación de riesgos, atención clara, orientado a resultados, orientado a las personas, orientado al equipo, agresividad y seguridad. Mientras tanto, según Moeharionon, el desempeño de los empleados incluye efectividad, eficiencia, calidad, puntualidad, productividad y seguridad. Después de analizar los datos y probar la hipótesis, los resultados indicaron que la cultura organizacional en la



oficina de Majalengka PDAM estaba bien categorizada con la respuesta de los encuestados de 3.45 y una desviación estándar de 0.574. Mientras tanto, el desempeño de los empleados alcanzó una buena categoría con una respuesta de los encuestados de 3,49 y una desviación estándar de 0,705. El coeficiente de correlación de ambas variables, X e Y fue 0,828 indicando la influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en un 68,5%. Además, los resultados de la prueba t (nivel significativo) obtuvieron un valor t de 15,683 con una tabla t de 1,661. Por lo tanto, t-aritmética fue mayor que la tabla t. Por tanto, se rechazó H0 y se aceptó H1. En otras palabras, hubo una influencia positiva y significativa entre las culturas organizacionales (X) en el desempeño de los empleados (Y).

Basantes, E. (2019) "*Diseño de una Estrategia de Intervención que Contribuya al Desarrollo de la Cultura de la Organización y el Desempeño Laboral, caso: PUCESA*", tesis que permitió lograr el Título de Psicóloga Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tuvo como objetivo diseñar estrategias de intervenciones que contribuyan a la mejora cultural de la organización y el rendimiento de las labores en la PUCESA, debido a que existen varias problemáticas dentro de la institución educativa superior, como son: la poca comunicación entre directores, docentes y administrativos; la pobre socialización de políticas, normativas e historia de la institución, la alta carga laboral y dentro de ella el arduo trabajo en la plataforma académica, lo que ocasiona el individualismo; la falta de cultura organizacional y el bajo desempeño, afectando la calidad del trabajo. El proyecto de desarrollo tiene un enfoque cuantitativo, de tipo transversal y descriptivo, se utilizan métodos de recolección de información, como el cuestionario dirigido a educadores, trabajadores administrativos y directivos de escuela, por medio de la operacionalización de las variables. Concluyeron que, la cultura de la organización se define como el vinculado de paradigmas compartidos dentro de una organización, que ayudan a la actuación del colaborador para lograr metas personales e institucionales, influyendo en el rendimiento

organizacional. Las subdimensiones con menor percepción en la cultura organizacional son: comunicación, objetivos, iniciativa, responsabilidad, creencias y costumbres, normas, e historia; y de las subdimensiones de desempeño laboral, las menos percibidas son: autocontrol, prudencia, calidad de trabajo, trabajo en equipo y orientación a los resultados. Las subdimensiones, que más favorecen al desarrollo de la cultura organizacional son: estrategias, estructura, tecnología, procesos, políticas, procedimientos, liderazgo, innovación, profesionalidad, superación, y proactividad, mientras que las subdimensiones de la variable desempeño laboral mejor percibidas son: adaptabilidad al cambio, empoderamiento, integridad, habilidad analítica, creatividad, valores y conocimiento en el trabajo. La estrategia diseñada cuenta con: actividades, frecuencia, participantes, responsables, recursos y metas, para cada subdimensión en los indicadores con menos percepción en el estudio analizado. La estrategia se valida por especialistas que consideran que es factible de aplicar, suficiente, de fácil comprensión, y que contribuye al avance de cultural en la organización y al rendimiento laboral en la empresa.

Agbaworde, L. (2016) "*Cultura organizacional Desempeño laboral de Ghana Airports Company Limited*", el papel de la cultura organizacional ha recibido una atención considerable y sostenida tanto por parte de los gerentes en ejercicio como de los investigadores organizacionales. Esta disertación busca examinar la ocurrencia de la cultura de la organización en el desempeño laboral de los colaboradores de Ghana Airports Company Limited. Para lograr el objetivo anterior, el marco muestral de la población es 100, de personal de 2 años o más. La investigación utilizó 2 años o más porque quiere averiguar por qué el personal todavía está aquí después de 2 años de trabajar con la misma organización (Ghana Airports Company Limited). Se recopilaron datos de un total de 85 empleados mediante un cuestionario estructurado para acceder a los valores, características, relaciones sobre el desempeño organizacional y cómo puede influir en el desempeño de los empleados. Los hallazgos del estudio revelaron que

el rendimiento del personal se encuentra muy afectado por la cultura. Asimismo, la mayoría de los trabajadores apoyó el hecho de que las buenas relaciones entre trabajadores y clientes les hacen hacer su trabajo con alegría para lograr sus objetivos generales. En segundo lugar, los valores laborales han mejorado la disciplina, la gestión del tiempo y la puntualidad, motiva y ayuda a mantener la moral. El estudio llega a la conclusión que la cultura de la organización ayuda a optimizar la productividad de los colaboradores y es una fuente de motivación para trabajadores porque la motivación no es solo monetaria. Las organizaciones deben prestar mucha atención a sus programas de orientación, que sirven como una forma de inculcar una cultura en los trabajadores que los motivará a desempeñarse. La orientación también debe ser obligatoria y realizarse anualmente para recordar al personal existente quiénes son como organización.

Estrada Y. y Sanjuán G. (2015) "*Análisis de la Cultura de la Organización y su Incidencia con el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Carvajal Información S.A.S.*" investigación a través del cual se obtuvo el Título de Administradora de Empresas de la Universidad de Cartagena, Colombia, fue una investigación de alcance descriptivo, transversal, con diseño discrecional, se tomó como unidad análisis la población total de la organización, la cual cuenta con 26 trabajadores, concluyeron que, la cultura de la organización de la entidad, se encuentra influenciada con el rendimiento de sus colaboradores, se tuvo en cuenta los valores, las creencias, las normas, la filosofía entre otras. Los valores son la innovación, la eficacia, el trabajo en equipo y el compromiso. El primer valor, la innovación, está muy relacionada con el sector de la empresa, ya que es vital para el sector de la publicidad, en la medida que se puedan buscar nuevas formas de ofrecer los servicios de la empresa. Los valores de la empresa presentan la mejor favorabilidad de todos los componentes de la cultura organizacional.

La innovación en términos generales presenta una buena favorabilidad, tanto por el lado de la percepción por parte del empleado, como por el lado de la iniciativa del personal. La empresa fomenta la innovación, ya que es importante, que los productos y servicios que ofrece, sean novedosos y estén a la vanguardia de los pedidos de los clientes para llegar a la consecución de más mercados. De forma general, los empleados evidencian que están en continua búsqueda de nuevas formas de hacer su trabajo. El trabajo en equipo es alto a nivel general en la institución, la cual está muy relacionada con los planes de publicidad que lleva a cabo y que implican que se haga mucho trabajo en equipo, de esta forma se promueve el trabajo en equipo, de igual forma la relación interpersonal en el equipo de trabajo son buenas, la empresa basa sus estrategias comerciales en la consecución de metas comerciales, enfocadas en el volumen de ventas y en el volumen de clientes. La eficacia, entendida como el logro de los objetivos, está presente. Los empleados a nivel general tienen claro que las metas son para cumplirse y están en función de ellas, el compromiso está presente en la empresa, ya que en términos generales, se sienten orgullosos de decir que trabajan en la empresa, de igual forma a los empleados les gusta trabajar en la empresa, el personal está comprometido con la empresa lo cual está relacionado con la cultura de los resultados y el reconocimiento por parte de los empleados, sobre todo de las áreas comerciales y de producción, que son vitales para la consecución de las metas y resultados trazados por la gerencia de la empresa, el componente de la cultura organizacional, denominado símbolos, muestra que para los empleados, los símbolos están muy presentes, estos símbolos están relacionados con la recompensa y reconocimientos, tanto de la empresa hacia el empleado, como de los empleados hacia la empresa.

Laurentín D. y Montoya E. (2015) *“Influencia de la Cultura de la Organización en el Desempeño Laboral del Personal con Discapacidad Auditiva en una Empresa del Comercio Farmacéutico en Valencia, Estado Carabobo”*, tesis a través del cual obtuvo el Título de

Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo Venezuela, concluyeron que, una vez culminado el proceso investigativo, obtenidos y analizados sus resultados, se estima que los propósitos fueron logrados en forma satisfactoria; en efecto, respecto al primer objetivo, se definió la cultura de la organización actual de la empresa caso de estudio, encontrando en tal sentido la prevalencia del esquema “Mercado” según el modelo Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), en el cual la disposición de la organización estaba basada principalmente en obtener reputación y éxito en el entorno, es decir, priorizando lo externo sobre lo interno. De igual forma, en relación en el segundo objetivo se conocieron las particularidades del rendimiento laboral de sus colaboradores con incapacidad sonora en la organización farmacéutica seleccionada para la investigación, encontrando según la apreciación de sus superiores y colegas que en general es defectuosa en procesos estructurales, sentidos de pertenencias, Cultura Organizacional, capacidades, seguridad y cumplimiento de labores. Como reflejo de lo anteriormente descrito se logró el tercer y último objetivo, analizar el condicionamiento de la cultura en el desempeño laboral del personal con discapacidad auditiva en la organización dedicada a la comercialización farmacéutica en Valencia, Estado Carabobo, pues al contraste de tales hallazgos en atención a la filosofía de la empresa, reconociéndose la hegemonía de aspectos negativos inducidos por la práctica predominante de una cultura “Mercado”.

En razón de lo expuesto, se confirmaron los supuestos elaborados al inicio del estudio y que le dieron origen, extrayendo como conclusión que su cultura de la organización, sin duda, tiene influencia en la realización de las tareas, actitudes y comportamientos del trabajador.

### **2.1.2. Antecedentes a nivel nacional:**

Huamanchumo E. y Aguilar A. (2018) *“La Influencia de la Cultura de la Organización en el Desempeño Laboral del Personal del Área de Cobranza de la Empresa ASESCOM RJ Abogados, Oficina*

*San Isidro Trujillo, 2018*” investigación que permitió conseguir el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Privada del Norte, el estudio tuvo una orientación cuantitativa, se utilizó un esquema correlacional, concluyendo que, hay una relación positiva importante de la cultura organizacional en el rendimiento de los trabajadores del área de cobranza de la organización, debido a que el estadístico coeficiente de correlación de Pearson 0,581 determinando una correspondencia importante de la cultura de la organización y el rendimiento laboral, indicando que a mayor presencia de la cultura de la organización superior será el desempeño laboral y a una menor presencia de la cultura de la organización inferior será el desempeño laboral. Pudiendo describirse que el valor de apreciación de la cultura de la organización de los trabajadores de cobranza de la organización, conociéndose que las dimensiones mejor calificadas eran Innovación y riesgo (alto 60%), Atención a detalles (alto 73,30%) y la de menos aprobación Orientación a resultados, personal y equipo (regular 50%), agresividad (regular 56,70%) y permanencia (regular 50%).

Flores E. (2017) *“La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016”*, tesis que permitió lograr el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, el diseño fue correlacional, la muestra se compuso de 29 directivos de ese Municipio, llegando a las conclusiones: Hay una correlación positiva de la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Municipio, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,833$ ; verificándose que hay una influencia positiva de la cultura de la organización y el desempeño laboral en el Municipio, por lo que, a una mayor presencia de la cultura organizacional superior será el rendimiento laboral, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,803$ ; muestra una influencia inmediata entre la identidad y la organización en el Municipio. El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,803$ ; muestra una influencia positiva del dominio del trabajo y la calidad en los trabajadores del Municipio.

Baca P. y Olivares J. (2017) "*Cultura Organizacional y su Relación en el Desempeño de los Colaboradores del Banco de la Nación Sucursal Trujillo 2017*" investigación que permitió lograr el Título Profesional de Licenciada en Administración de la Universidad Privada del Norte, siendo descriptivo correlacional, la población y muestra estuvo compuesta los trabajadores contratados del Banco de la Nación de esa localidad, que hacen un total de 25 colaboradores. Concluyeron que, hay correlación de la cultura en el rendimiento laboral de los trabajadores de la entidad financiera de esa localidad, de forma moderada - alta 0,66. El desempeño del personal del Banco, encontrándose en un nivel alto, con relación al control de gestión. El personal logra tener en cuenta el horario y jornal laboral, como también asisten a reuniones de trabajo que frecuentemente se realiza en la institución financiera, situación que se da porque la institución brinda recursos suficientes que les permita cumplir con sus tareas de acuerdo a lo esperado, mostrando capacidades de planificación y organización del trabajo. Los componentes de la cultura de la organización que menor atención se da, de acuerdo al estudio realizado son congruentes al descubrimiento de nuevas formas de realizar el trabajo sin buscar recompensa alguna. En innovación, un 56% del personal no alcanzaron su opinión relacionado al fomento de la invento y un 16% indicaron estar completamente en desacuerdo, afirmando que la institución no se preocupa al respecto, en relación al énfasis de estímulos, concretamente si el banco los apoya o les brinda oportunidades para aprovecharlas, un 44% mencionaron no querer opinar sobre el particular y un 24% del personal manifestaron estar en total desacuerdo.

### **2.1.3. Antecedentes a nivel local:**

Rampas C. y Huamaní V. (2019) "*La Cultura Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el Hotel Cabaña Quinta, 2018*" tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de

Dios, fue un estudio descriptivo correlacional, teniendo una muestra de 63 personas (19 colaboradores del Hotel Cabaña Quinta y 44 clientes actuales), concluyeron; que la cultura de la organización tiene una influencia significativa en la satisfacción del cliente del Hotel, siendo el coeficiente de correlación 0,684 y el coeficiente de determinación R cuadrado fue 0,468, que indicaba en un 46.80% se relacionan ambas variables. La moral influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Hotel. Debido a que el coeficiente de correlación fue de 0,376. La comunicación influye significativamente en la satisfacción del cliente en el Hotel, por haber conseguido el coeficiente de correlación 0,426 indicando una correlación significativa. La actitud al cambio influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Hotel, ya que el coeficiente de correlación fue de 0,452 que indicaba una correlación significativa. La solución de problemas influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Hotel. Debido a que el coeficiente de correlación fue de 0,400 indicando que hay correlación importante.

Melendez K. y Cohaila D. (2019) en la tesis "*El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios*", se aplicó el instrumento a 48 colaboradores de la parte administrativa de ambos sexos, el tipo y diseño fue descriptiva correlacional, teniendo corte transversal, concluyendo que, el coeficiente de correlación de Tau C de Kendall entre las dos variables es ,527, y el nivel de significancia es 0.000, aceptándose la hipótesis alterna que indica que hay una correlación importante del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. El valor del coeficiente de correlación de Tau C de Kendall entre el Potencial Humano y el desempeño laboral es ,406 y el nivel de significancia es 0.000, aceptándose la hipótesis alterna, al haber una correlación importante entre el Potencial Humano y el Desempeño Laboral. El valor del coeficiente de correlación de Tau C de Kendall entre el Diseño Organizacional y el desempeño laboral es ,511 y el nivel de significancia es 0.000, aceptándose la hipótesis alterna, al



haber una correlación importante entre el Diseño Organizacional y el Desempeño Laboral. El valor del coeficiente de correlación de Tau C de Kendall entre la Cultura de la Organización y el desempeño laboral es ,341, y la significancia es 0.000, aceptándose la hipótesis alterna, al haber una correlación importante de la Cultura de la Organización y el Desempeño Laboral.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.1.1. Cultura Organizacional**

El concepto se presenta a fines de los años 70, al cual se le describe como: un sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados para un determinado grupo y un período de tiempo (Pettigrew, 1979). Según Lee & Yu (2004), citado por Aguilar (2009) los documentos que hablan sobre Cultura Organizacional se inicia con Pettigrew, quien introduce el concepto antropológico de cultura, al área de las organizaciones.

La cultura organizacional es la fusión de valores, visión, misión y los aspectos cotidianos de la comunicación, la interacción y los objetivos operativos que crean la atmósfera organizacional que impregna la forma en que las personas trabajan.

Representa las creencias y valores que han existido en una organización durante mucho tiempo, y a las creencias del personal y el valor previsto de su trabajo que influirá en sus actitudes y comportamiento. Los administradores suelen ajustar su comportamiento de liderazgo para el cumplimiento de la misión de la empresa, y esto podría influir en la satisfacción laboral de los empleados. Por tanto, es fundamental comprender la relación entre la cultura organizativa, el comportamiento de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados.

Robbins & Coulter describe la cultura organizacional como los valores, creencias o apreciaciones que comparte el personal dentro de la empresa o unidad organizacional. Debido a que refleja valores,

creencias y normas de comportamiento que utilizan los empleados de una organización para dar significado a las situaciones que encuentran, puede influir en las actitudes y el comportamiento del personal. Comprender los valores fundamentales de la organización puede prevenir posibles conflictos internos, que es la razón principal de nuestra investigación sobre estos temas culturales.

La cultura es la disposición de diferentes atributos que expresan una organización y diferenciar la firma de otra (Forehand y von Gilmer, 1964).

De acuerdo a Hofstede (1980), la cultura es el pensamiento colectivo de las mentes que crean una diferencia entre los miembros de un grupo de otro. Según Schein (1990), la cultura representa diferentes valores y comportamientos que pueden considerarse para guiar al éxito.

Kotter y Heskett (1992), cultura significa un conjunto bastante establecido de creencias, comportamientos y Los valores de la sociedad contienen en general. En palabras simples podemos entender que la cultura se gana conocimiento, explicaciones, valores, creencias, comunicación y comportamientos de gran grupo de personas, al mismo tiempo y en el mismo lugar.

La idea de cultura debe aprenderse y compartirse en las organizaciones (Titiev, 1959). Pettigrew (1979), sostienen que las culturas de organización basadas en sistemas cognitivos que ayudan a explicar cómo piensan y toman decisiones los empleados. También señaló el diferente nivel de cultura basado en el conjunto multifacético de creencias, valores y suposiciones que determinan las formas de organización para llevar a cabo su negocio. Según Tichy (1982), la cultura organizacional se conoce como "Pegamento normativo" significa mantener unida a la empresa en general, poniendo a disposición una base para determinar la diferenciación que puede sobrevivir entre las organizaciones que hacen negocios en la misma cultura nacional (Schein, 1990).

La cultura de la organización es la colección de valores, expectativas y prácticas que guían e informan las acciones de todos los miembros del equipo. Piense en ello como la colección de rasgos que hacen que su empresa sea lo que es. Una gran cultura ejemplifica rasgos positivos que conducen a un mejor desempeño, mientras que una cultura empresarial disfuncional resalta cualidades que pueden obstaculizar incluso a las organizaciones más exitosas.

No confunda la cultura con los objetivos organizacionales o una declaración de misión, aunque ambos pueden ayudar a definirla. La cultura se crea a través de comportamientos coherentes y auténticos, no mediante comunicados de prensa ni documentos de políticas. Puede observar la cultura de la empresa en acción cuando ve cómo un CEO responde a una crisis, cómo un equipo se adapta a las nuevas demandas de los clientes o cómo un gerente corrige a un empleado que comete un error.

La cultura es aprendida y transmitida socialmente por los miembros; proporciona las reglas de comportamiento dentro de las organizaciones. La definición de cultura organizacional se basa en la creencia de que puede guiar al personal a saber qué hacer y qué no hacer, incluidas las prácticas, los valores y las suposiciones sobre su trabajo. Los valores fundamentales de una organización comienzan con su liderazgo, que luego evolucionará a un estilo de liderazgo. Los subordinados serán guiados por estos valores y el comportamiento de los líderes, de modo que el comportamiento de ambas partes debería estar cada vez más alineado. Cuando se han desarrollado comportamientos, valores y creencias unificados, surge una cultura organizacional sólida. Los líderes deben apreciar su función en el sostenimiento cultural de la empresa. Esto, a cambio, garantizaría un comportamiento coherente entre los miembros de la organización, reduciendo los conflictos y creando un entorno de trabajo saludable para los empleados.

La cultura empresarial se define como los valores, ideales, actitudes y metas que caracterizan a una organización. La cultura de

su empresa se compone de los intangibles importantes que dictan cómo su equipo opera y hace negocios. En muchos sentidos, la cultura de su empresa se convierte en parte de la identidad de su organización, por lo que es importante hacerlo bien.

No hay dos culturas empresariales iguales porque cada organización tiene objetivos únicos y está formada por personas diversas. Una gran parte de la creación de una cultura laboral positiva es asegurarse de que todos los empleados estén representados y contabilizados. La cultura de su empresa debe unificar a sus empleados e impulsarlos hacia un objetivo compartido.

La cultura es, en general, invisible para los individuos. Aunque afecta a todos los comportamientos, pensamientos y patrones de comportamiento de los empleados, las personas tienden a ser más conscientes de la cultura de su organización cuando tienen la oportunidad de compararla con otras organizaciones. Si ha trabajado en varias organizaciones, puede dar fe de ello. Quizás la primera organización en la que trabajó fue un lugar donde los empleados se vestían formalmente. Era completamente inapropiado interrogar a su jefe en una reunión; tales comportamientos solo serían aceptables en privado. Era importante revisar su correo electrónico tanto por la noche como durante los fines de semana o, de lo contrario, el lunes enfrentaría preguntas sobre dónde estaba y si estaba enfermo. Compare esta empresa con una segunda organización en la que los empleados se visten de manera más informal. Se le anima a plantear problemas y cuestionar a su jefe o compañeros, incluso frente a los clientes. Lo más importante no es mantener impresiones sino llegar a la mejor solución a cualquier problema. Es bien sabido que la vida familiar es muy importante, por lo que es aceptable dejar el trabajo un poco antes para ir a un evento familiar. Además, no se espera que trabaje de noche o durante los fines de semana a menos que haya una fecha límite. Estas dos organizaciones hipotéticas ilustran que las organizaciones tienen diferentes culturas, y la cultura dicta lo que es correcto y lo que es un comportamiento aceptable, así como lo que es

incorrecto e inaceptable. por lo que es aceptable salir del trabajo un poco antes para ir a un evento familiar. Además, no se espera que trabaje de noche o durante los fines de semana a menos que haya una fecha límite. Estas dos organizaciones hipotéticas ilustran que las organizaciones tienen diferentes culturas, y la cultura dicta lo que es correcto y lo que es un comportamiento aceptable, así como lo que es incorrecto e inaceptable. por lo que es aceptable salir del trabajo un poco antes para ir a un evento familiar. Además, no se espera que trabaje de noche o durante los fines de semana a menos que haya una fecha límite. Estas dos organizaciones hipotéticas ilustran que las organizaciones tienen diferentes culturas, y la cultura dicta lo que es correcto y lo que es un comportamiento aceptable, así como lo que es incorrecto e inaceptable.

Define la manera en que el personal completan las tareas e interactúan entre sí en una organización. El paradigma cultural comprende diversas creencias, valores, rituales y símbolos que rigen el estilo de funcionamiento de las personas dentro de una empresa.

La cultura corporativa une a la fuerza laboral y proporciona una dirección para la empresa . En tiempos de cambio, el mayor desafío para cualquier organización puede ser cambiar su cultura, ya que los empleados ya están acostumbrados a una determinada forma de hacer las cosas.

#### **2.1.1.1. Importancia de la Cultura Organizacional**

El 77 por ciento de los trabajadores considera la cultura de una empresa antes de postularse, y casi la mitad de los empleados dejarían su trabajo actual por una oportunidad de menor salario en una organización con una mejor cultura. La cultura de una organización es el principal indicador de la satisfacción del personal y la principal razón de que casi dos tercios (65%) de los empleados permanecen en su trabajo.

La cultura de una organización puede ser uno de sus activos más fuertes, así como su mayor responsabilidad. De hecho, se ha argumentado que las organizaciones que tienen una cultura organizacional poco común y difícil de imitar se benefician de ella como una ventaja competitiva. En una encuesta realizada por la firma de consultoría de gestión Bain & Company en 2007, los líderes empresariales de todo el mundo identificaron la cultura corporativa como una estrategia corporativa tan importante para el éxito empresarial. Por qué la cultura puede significar vida o muerte para su organización. (2007, septiembre). *HR Focus* , 84 , 9. Esto no sorprende a muchos líderes de negocios exitosos, quienes rápidamente atribuyen el éxito de su empresa a su cultura.

Los valores compartidos dentro de la organización , pueden estar relacionados con un mayor desempeño, los investigadores encontraron esa relación, con respecto a los indicadores de éxito como los ingresos, el volumen de ventas, la participación de mercado y el precio de las acciones. Kotter, JP y Heskett, JL (1992). *Cultura y desempeño empresarial* . Nueva York: Free Press; Marcoulides, GA y Heck, RH (mayo de 1993). *Cultura y desempeño organizacional: Proponer y probar un modelo*. Al mismo tiempo, es importante tener una cultura que se ajuste a las exigencias del entorno de la empresa. En la medida en que los valores compartidos sean adecuados para la empresa en cuestión, el desempeño de la empresa puede beneficiarse de la cultura. Arogyaswamy, B. y Byles, CH (2007). *Cultura organizacional: ajustes internos y externos*. Por ejemplo, si una empresa pertenece a la industria de alta tecnología, tener una cultura que fomente la innovación y la adaptabilidad respaldará su desempeño. Sin embargo, si una empresa del mismo sector tiene una cultura caracterizada por la estabilidad, un gran respeto por la tradición y una fuerte preferencia por respetar las normas y procedimientos, la empresa puede sufrir como resultado de su cultura. En otras palabras, así como tener la cultura "correcta" constituye

como ventaja competitiva para la empresa, tener la cultura "incorrecta" puede conducir a dificultades de desempeño, puede ser responsable de fallas organizacionales y puede actuar como una barrera que impide que la empresa cambiando y tomando riesgos.

Además de tener implicaciones para el desempeño organizacional, la cultura organizacional es un mecanismo de control efectivo para dictar el comportamiento de los empleados . La cultura es, de hecho, una forma más poderosa de controlar y gestionar los comportamientos de los empleados que las reglas y regulaciones organizacionales. Cuando los problemas son únicos, las reglas tienden a ser menos útiles. En cambio, crear una cultura de servicio al cliente logra el mismo resultado al alentar a los empleados a pensar como clientes, sabiendo que las prioridades de la empresa en este caso son claras: mantener contento al cliente es preferible a otras preocupaciones como ahorrar el costo de un reembolso.

#### **2.1.1.2. Consideraciones a tomar en cuenta sobre la cultura organizacional**

##### **2.1.1.2.1. Define la identidad interna y externa de su empresa**

Aquí hay un ejercicio mental: escriba en una hoja de papel cinco atributos que describan mejor la cultura de su organización. Puede escribir algo como "buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal" o "muchas reuniones" o tal vez "orientado al equipo".

Ahora, dedique unos minutos a pensar por qué cada uno de esos atributos es importante para su organización en particular. ¿Por qué es importante que su empresa tenga un buen equilibrio entre la vida laboral y personal? ¿Qué hace que estos atributos culturales sean valiosos para su gente y sus clientes?

La cultura organizacional repercutirá en su negocio por cuanto simboliza la manera de hacer negocios. Es simultáneamente su identidad y su imagen, lo que significa que determina cómo lo perciben sus personas y clientes.

Pregúntele a cualquier actor de alto desempeño qué lo mantiene en su compañía y seguramente escuchará esta respuesta: la gente. Es porque una cultura en el lugar del trabajo está concentrada en el personal, el cual tiene un gran atractivo, permite optimizar la participación, ofrece una experiencia única para el personal, haciendo que se conecten mucho mejor.

#### **2.1.1.2.2. Una cultura de buen funcionamiento ayuda a la incorporación**

Escribiendo en Forbes , George Bradt explica con más detalle: “La gente fracasa en nuevos trabajos debido a un ajuste inadecuado, una entrega deficiente o un ajuste deficiente a los cambios en el futuro. Suponiendo que ha alineado la organización en torno a la necesidad de sus nuevos empleados y los ha adquirido de la manera correcta, su programa de incorporación debe adaptarse a sus necesidades (para que puedan hacer un trabajo real), assimilarlos a la organización (para que encajen culturalmente) y acelerar su progreso (para que puedan cumplir y adaptarse)”.

#### **2.1.1.3. Cualidades de una gran Cultura Organizacional**

La cultura de cada organización es diferente y es importante conservar lo que hace que su empresa sea única. Sin embargo, las culturas de las organizaciones de alto rendimiento reflejan constantemente ciertas cualidades que debe buscar cultivar:

- ✓ **La alineación** se produce cuando los objetivos de la empresa y las motivaciones de sus empleados van en la misma dirección. Las organizaciones excepcionales trabajan para construir una alineación continua con su visión, propósito y metas.
- ✓ **El reconocimiento** puede tomar muchas formas: un saludo público, una nota de agradecimiento o una promoción. Una cultura de apreciación es aquella en la que todos los miembros del equipo brindan reconocimiento y agradecimiento por las contribuciones de los demás.



- ✓ **La confianza** es vital para una organización. Con una cultura de confianza , los miembros del equipo pueden expresarse y confiar en que los demás los respalden cuando prueban algo nuevo.
- ✓ **El rendimiento** es clave, ya que las grandes empresas crean una cultura que significa negocios . En estas empresas, los empleados talentosos se motivan entre sí para sobresalir y, como se muestra arriba, el resultado es una mayor rentabilidad y productividad.
- ✓ **La resiliencia** es una cualidad clave en entornos altamente dinámicos donde el cambio es continuo. Una cultura resiliente enseñará a los líderes a estar atentos y responder al cambio con facilidad.
- ✓ **El trabajo** en equipo abarca la colaboración, la comunicación y el respeto entre los miembros del equipo. Cuando todos los miembros del equipo se apoyan entre sí, los empleados harán más y se sentirán más felices al hacerlo.
- ✓ **La integridad** como la confianza, es vital para todos los equipos cuando dependen unos de otros para tomar decisiones, interpretar resultados y formar asociaciones. La honestidad y la transparencia son componentes críticos de este aspecto de la cultura.
- ✓ **La innovación** lleva a las organizaciones a aprovechar al máximo las tecnologías, los recursos y los mercados disponibles. Una cultura de innovación significa que aplicas el pensamiento creativo a todos los aspectos de tu negocio, incluso a tus propias iniciativas culturales .
- ✓ **La seguridad psicológica** proporciona el apoyo que los empleados necesitan para asumir riesgos y proporcionar comentarios honestos. Recuerde que la seguridad psicológica comienza a nivel de equipo, no a nivel individual, por lo que los gerentes deben tomar la iniciativa en la creación de un entorno seguro donde todos se sientan cómodos contribuyendo.

### 2.1.1.1. Niveles de la cultura organizacional

Consta de algunos aspectos que son relativamente más visibles, así como aspectos que pueden estar por debajo de la conciencia. Se puede pensar que la cultura organizacional consta de tres niveles interrelacionados. Schein, EH (1992). Cultura organizacional y liderazgo. San Francisco: Jossey-Bass.

A través de la investigación de muchos artículos y teorías sobre cultura organizacional, uno puede ver la mención frecuente de los niveles de cultura organizacional tales como artefactos, valores y supuestos.

El modelo de Schein mira la cultura según la perspectiva del observador y describe la cultura organizacional en tres niveles:

**a) El nivel de los artefactos y los rituales:** Atributos organizacionales que pueden ser vistos, sentidos y escuchados por un observador no iniciado, incluyendo las instalaciones, oficinas, decoración, mobiliario, vestimenta y cómo las personas interactúan visiblemente con otras y con personas externas a la organización.

Los artefactos son la capa visual y tangible de la cultura y consisten en la señalización, la marca y la configuración física del establecimiento.

Los rituales son los modelos regulares de interacción cultural y las formas normativas formadas en actividades culturales a largo plazo. Proporcionan un código de conducta para determinadas situaciones, por ejemplo, en términos de idioma y código de vestimenta. Los diferentes rituales reflejan la diferentes personajes y tradiciones dentro de una organización. Obviamente, los rituales Demostrar la efectividad de una empresa en la construcción y desarrollo. de su propia cultura.

Los rituales son otra forma de transmitir la cultura organizacional al personal. Mediante la ejecución real de las normas de comportamiento, las visiones y valores de una organización puede aceptarse fácilmente, y la cohesión de una empresa será efectivamente mejorado.

Los rituales son sucesiones que se repiten acciones que se formulan, reforzando valores clave de la empresa, que los objetivos son más trascendentales, que el personal y que son prescindibles. Algunas organizaciones celebran rituales en forma de ceremonias anuales de premios, en reconocimiento de servicios destacados o en reconocimiento al éxito en alcanzar ciertos objetivos establecidos por la organización, como los objetivos de ventas. Estas funciones actúan como motivadores, públicamente reconociendo el desempeño sobresaliente. Uno de los mejores rituales corporativos conocidos es el anual de Mary Kay Cosmetics reunión de premiación. Las vendedoras son premiadas con una variedad de regalos llamativos, como alfileres de oro y diamantes basados en el éxito en lograr un desempeño de ventas sobresaliente.

Los artefactos que reflejan tales valores pueden ser una política ejecutiva de “puertas abiertas”, un diseño de oficina que incluya espacios abiertos y áreas de reunión equipadas con mesas de billar, y picnics frecuentes de la empresa en el lugar de trabajo. Por ejemplo, Alcoa Inc. diseñó su sede para reflejar los valores de hacer que las personas sean más visibles y accesibles, y para promover la colaboración. Stegmeier, D. (2008). *Innovaciones en el diseño de oficinas: el enfoque de influencia crítica para entornos de trabajo eficaces*. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley. En otras palabras, comprender la cultura de la organización puede comenzar con la observación de sus artefactos: el entorno físico, las interacciones de los empleados, las políticas de la empresa, los sistemas de recompensa y otras características observables. Cuando estás en una entrevista para un puesto, observar el

entorno físico, cómo se visten las personas, dónde se relajan y cómo hablan con los demás es definitivamente un buen comienzo para comprender la cultura de la empresa. Sin embargo, es poco probable que el simple hecho de observar estos aspectos tangibles proporcione una imagen completa de la organización.

Los artefactos son las primeras cosas que se pueden detectar, es la forma de comunicación, cómo se prepara la documentación, la concentración de sentimientos y la primera impresión de todo el entorno y su producción. (Shein, 1990) en los artefactos es un nivel complicado debido a que aunque ciertos aspectos parecen normales y se han encontrado antes, sin embargo, no significa que puedan ser se acercó con precisión. La comprensión de la historia de su creación es muy parte importante. Sin embargo, los artefactos no son inmutables y pueden experimentar cuando surge una nueva tendencia y, por lo tanto, la organización sigue dentro esas influencias. (Strati, 2005) Cada artefacto en una organización representa; estética, simbolismo e instrumentalidad, crean emoción; la la forma en que huelen o miran, cómo ayudan a lograr una meta o qué aportan el entorno. Incluso estos aspectos pueden provocar controversias y marcar la pauta. La gente le da importancia a las cosas tangibles e incluso a un conjunto inadecuado de mobiliarios o la mala gestión de los registros pueden cambiar la visión de la organización.

Todavía no hay un mapa preciso que explique cómo es posible que incluso los artefactos puedan cambiar las actitudes en la organización pero lo cierto es que son parte del rompecabezas lo que crea una cultura empresarial. (Rafaeli, Vilnai-Yavetz, 2004).

- b) El nivel de los valores:** Los valores son los principios socialmente construidos que guían el comportamiento y se reflejan a través de metas, filosofías y estrategias habladas y audibles.

Los valores se pueden entender en términos de binarios, por ejemplo, malvado versus bueno, sucio versus limpio, peligroso versus seguro y prohibido versus permitido.

La cultura profesada por los miembros de una organización, lemas de la empresa, misión, declaraciones y otros credos operativos son ejemplos útiles.

En toda organización, hay un conjunto de valores y normas que deben seguirse, la tarea importante es hacer que los empleados reconozcan esos valores como uno de los propios para que exista una misma línea de cómo el cumplimiento de las metas se va a llevar a cabo. El problema con los valores es que puede ser muy complicado definir qué se supone que son y cómo están traduciendo el mensaje de la organización.

Más importante aún, debe definirse de tal manera que los empleados sientan que tiene un propósito y pueden sincronizarse con esas ideas. (Somers, 2001) menciona que los valores son la clave para que los empleados se comprometan con la visión y sean leales a la empresa. Por tanto, un paso que no se corresponda con la idea completa podría tener consecuencias dañinas debido a que los valores son una de las cosas que los empleados y la empresa comparten juntos (Finegan, 2000). Los valores también ayudan a que las organizaciones sean innovadoras y fortalezcan su desempeño. Su papel es hacer un vínculo y servir como un pilar. Hay tres niveles dentro del concepto original de valor en una empresa y ese es el perfil de valor que sirve como una guía de cómo los empleados se comportan en determinadas situaciones. A continuación, está la congruencia de valores, que es cómo los empleados perciben los valores y los comparten con sus compañeros y el último es las interacciones valor-práctica que explora cómo las prácticas de la empresa se alinean con los valores de la empresa (Khazanci, Lewis, Boyer, 2007).

**c) El nivel de los supuestos básicos:**

Los supuestos básicos subyacentes, que no se ven ni se identifican conscientemente en las interacciones entre miembros de la organización. Incluso las personas con la experiencia para entender esto, el nivel más profundo de cultura organizacional puede acostumbrarse a sus atributos, reforzando la invisibilidad de su existencia.

Las suposiciones son sentimientos y creencias que se comprenden sin pensar en analizarlos. Ya están escritos en nuestra cabeza como algo que no necesita explicación. Es la forma en que traducimos automáticamente ciertos sucesos sin la urgencia de una evaluación profunda. En las organizaciones, es importante para revelar qué suposiciones se mantienen dentro para que construya la cultura a su alrededor y encuentre una manera de conectar la empresa con esas creencias. (Shein, 1990)

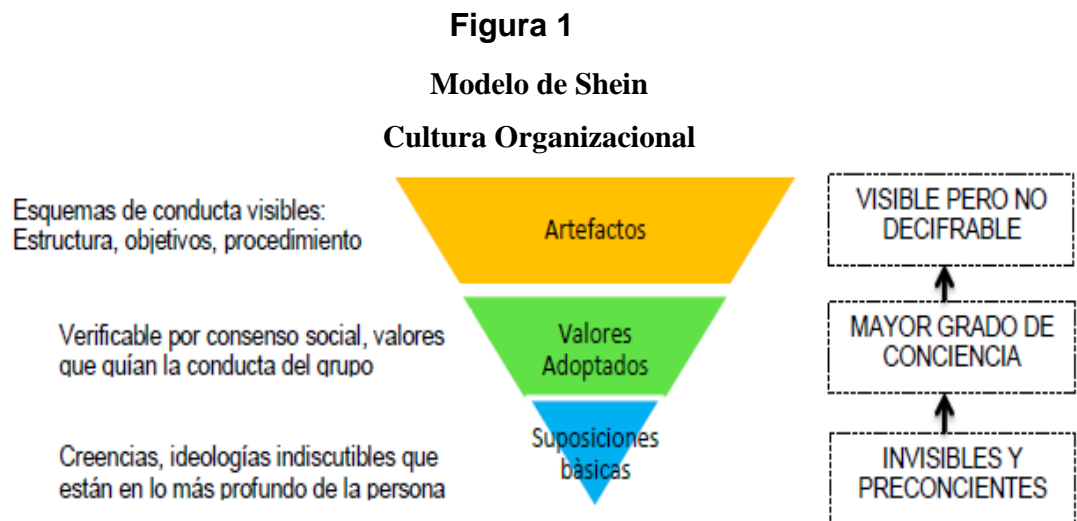
Un conjunto de supuestos puede crear un conflicto en el medio ambiente y si no es entendido y trabajado, podría causar disputas innecesarias. Para averiguar los supuestos, uno debe mirar al grupo de empleados y no sólo a los que están muy motivados y se desempeñan mejor. Las personas no operan como individuos, tienen factores de influencia a su alrededor que son también sus colegas.

(Peca, 2000) Las empresas a menudo trabajan sobre una base ideológica dominante con la imposición de las creencias a los empleados, sin embargo, a pesar de que son forzadas, no significa que los trabajadores eventualmente se alinearán con ellos y comprenderán su significado por lo tanto, provocando una perturbación en las creencias de la empresa y en lo que los empleados lo hacen. (Peca, 2000)

Los supuestos básicos subyacentes adoptados por gran parte de los que integran la empresa son el núcleo de la cultura. Mientras que los supuestos no son directamente observables, son el nivel

cerebral de la cultura y se infieren de los valores y artefactos organizacionales. Las suposiciones son los modelos mentales que utilizan los gerentes y empleados para dar sentido al entorno.

Las suposiciones se dan por sentado y reflejan creencias sobre la naturaleza y la realidad humanas, en una organización, uno de los supuestos básicos que comparten los empleados y los gerentes podría ser que los empleados felices benefician a sus organizaciones. Este supuesto podría traducirse en valores como la igualdad social, relaciones de alta calidad y diversión.



Fuente: Schein (1999)

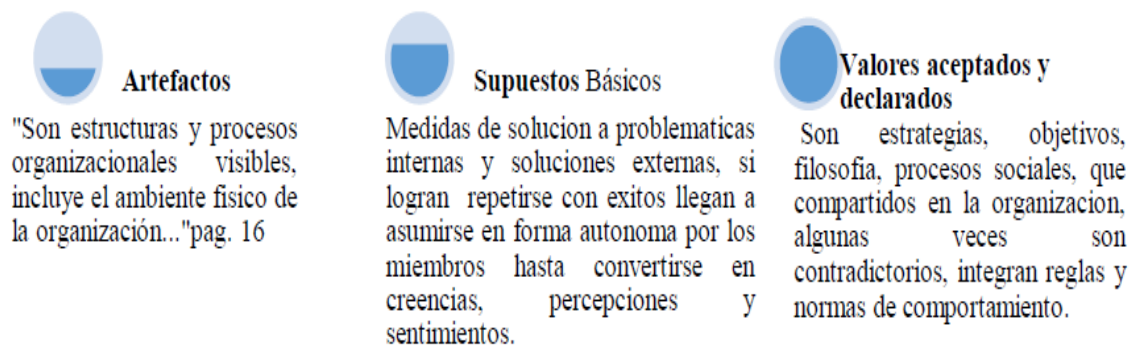
### 2.1.1.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Autores como Schein (1999), Hellriegel y Slocum (2002), Chiavenato (2011), Porrret (2010), destacan elementos culturales que la organización tiene dentro de su entorno, entre ellos se reflejan: los artefactos, supuestos básicos, valores aceptados y declarados, la comunicación, reglamentos institucionales, historias, mitos, premios y sanciones, valores, ritos y rituales, lenguaje, ceremonia, aspectos formales y visibles y aspectos informales y ocultos.

Es así que Schein (1999), señala que existen elementos primordiales de la cultura organizacional, estos se han dividido a partir de tres niveles como son: Artefactos, Supuestos básicos y valores aceptados y declarados.

**Figura 2**

**Dimensiones o elementos de la Cultura Organizacional**



Fuente: Schein (1999)

El modelo de cultura organizacional de Schein no es solo uno de los modelos culturales más citados, sino también uno que sirve para un alto grado de abstracción y reducción de complejidad. Consta principalmente de tres dominios: básico, supuestos subyacentes, valores propuestos y artefactos. Ella distingue entre observables y no observables elementos de la cultura. Por tanto, queda claro que existe una cierta jerarquía entre estos dominios. Visible el comportamiento influye y es influenciado por suposiciones no observables a través de reglas, stand.

Los artefactos son el nivel superficial de una cultura organizacional, manifestaciones tangibles, fáciles de ver y sentir, tales productos, entorno físico, lenguaje, tecnología, ropa, mitos e historias, valores publicados, rituales y ceremonias, etc.



Las creencias y valores propuestos son el siguiente nivel de la cultura organizacional, incluidas las estrategias, los objetivos, percepciones compartidas, supuestos compartidos, normas, creencias y valores inculcados por fundadores y líderes.

Los supuestos inferiores básicos son el nivel básico de la cultura de la organización y son los inconsciente, asumido supuestos que se comparten con otros. Cualquier desafío a estas suposiciones resultar en ansiedad y actitud defensiva.

Los símbolos más visibles no deben ser los únicos aspectos utilizados para interpretar la cultura, debido a la facilidad con que pueden malinterpretarse. Centrarse solo en los símbolos visibles resultará en una falla en captar el supuestos básicos subyacentes que son fundamentales para comprender la cultura. Del mismo modo, es importante reconocer que incluso las creencias y los valores propuestos pueden reflejar únicamente las aspiraciones de una cultura y no la actualidad.

#### **a) Valores adoptados y declarados**

Lo cual determina el pensamiento del personal en cuanto a lo que se debe hacer. Un empleado y una empresa que valora la honestidad, considera que debe actuar con honestidad, pues es lo correcto. Y una empresa y empleado que no valora la honestidad, es el caso contrario.

Las creencias, están relacionadas con lo que las personas piensan que es o no verdad. Afirmaciones que acrecientan la pauta publicitaria, generan mayores ventas; el pago según el desempeño, generando mejores desempeños. Ejemplo es que a veces los individuos valoran la honestidad y creen que actuando bajo este principio, la empresa puede funcionar. En este caso, no se sabe a ciencia cierta, si esos elementos son estimados por una conveniente procedencia, o por creencias que este promueve en el beneficio de la empresa.

Una cultura impulsada por valores está mejor preparada para navegar en crisis . La alineación con los valores fundamentales puede agudizar la toma de decisiones e impulsar un comportamiento orientado a la misión. Los valores sólidos permiten a los líderes mantenerse alineados en la comunicación y la mensajería a los equipos. Es decir, los valores claros son como hitos que guían a los empleados e iluminan el camino por delante.

### **b) Supuestos básicos**

Considerada como el atributo más importante de la cultura organizacional, la cual consiente a las personas a pronunciar y vivir día a día los eventos y puedan responder a sus dificultades de existencia externa e interna.

Por otro lado, se tiene a Hellriegel y Slocum (2002), quienes señalan que los miembros de las organizaciones desarrollan su propia cultura, generando una identidad institucional, dentro del comportamiento organizacional, señalando las siguientes afirmaciones:

- **Elementos o funciones rutinarias de comunicación** son rituales, ceremonias organizacionales, el tipo de lenguaje, al igual de las normas compartido tanto individual como grupal.
- **Los valores dominantes** se encuentran la parte del liderazgo, la calidad de producto, la filosofía, los lineamientos y la toma de decisiones en la empresa.
- **Los reglamentos instituciones** son la base del aprendizaje para poder convertirse en miembro de la organización, además del clima laboral, igual de la empatía entre los clientes externos

Hellriegeln y Slocum se asemejan a la teoría de Schein, en cuanto a los elementos que se encuentra y son la base cultural de la organización, entre ellos se encuentran los elementos o funciones rutinarias de comunicación, los valores dominantes y los reglamentos

institucionales, estos son la base fundamental para que exista un agradable clima laboral con el cliente interno.

### **2.1.1.3. Elementos de la Cultura Organizacional**

La cultura de la organización contiene seis elementos interrelacionados:

- 1. Historias:** los eventos pasados y presentes y las personas de las que se habló dentro y fuera de la empresa.
- 2. Rituales y rutinas:** el comportamiento y las acciones diarias de las personas que indican un comportamiento aceptable.
- 3. Símbolos:** las representaciones visuales de la empresa, incluidos logotipos, decoración de oficina y códigos de vestimenta informal.
- 4. Estructura organizativa:** incluye estructuras definidas por el organigrama y las no escritas, líneas de poder e influencia que indican qué contribuciones son más valoradas.
- 5. Sistemas de control:** las formas en que se controla la organización, incluidos los sistemas financieros, la calidad, sistemas y recompensas.
- 6. Estructuras de poder:** el poder en la empresa puede residir, por ejemplo, en uno o dos ejecutivos, con un grupo de ejecutivos o un departamento, o puede estar distribuido de manera más uniforme en una organización "plana" estructura. Estas personas tienen la mayor influencia en las decisiones, operaciones, estrategias y en la dirección.

### **2.1.1.4. Impacto de la Cultura Organización en los colaboradores**

#### **2.1.1.4.1. Impacto en el desempeño de los colaboradores**

¿Cómo afecta la cultura de la empresa al desempeño individual? Para proporcionar la mayor ventaja competitiva, la cultura de una organización debe ser sólida, ampliamente comunicada y reforzada. Todos deben compartir sus valores y creencias.

En una cultura sólida, los colaboradores se sienten valorados. Disfrutan al menos de cierto control sobre sus trabajos, en lugar de sentirse impotentes. Ya sea trabajando desde casa, eligiendo sus proyectos o probando un nuevo rol, los colaboradores que se sienten valorados y pueden tomar decisiones logran un mayor nivel de desempeño.

Las culturas empresariales sólidas también brindan a los colaboradores oportunidades para crecer. Ofrecer promociones, programas de desarrollo profesional o capacitación adicional puede mantener motivados a los trabajadores, lo que ayudara a mejorar el rendimiento. Cuando todos estén juntos en esto, todos harán un esfuerzo adicional que les permita alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **2.1.1.4.2. Impacto en la felicidad de los colaboradores**

A medida que la economía continúa recuperándose de la recesión, el mercado laboral muestra una mejora constante. Eso significa que las empresas podrían comenzar a ver más rotación, ya que los colaboradores buscan pastos más verdes.

Sin embargo, una cultura empresarial positiva puede garantizar que los colaboradores permanezcan satisfechos con su trabajo y leales a la organización. Esto puede resultar extremadamente beneficioso en un entorno de contratación competitivo. Las personas están mucho más interesadas en firmar (y permanecer) en una cultura empresarial que promueva la flexibilidad, respalde el desarrollo de los colaboradores y ofrezca un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Mejorar la satisfacción de los colaboradores a través de una cultura empresarial sólida y de apoyo puede reducir los gastos de reclutamiento, contratación y capacitación al tiempo que mejora la moral y aumenta las ganancias.

### 2.1.1.4.3. Impacto en el compromiso de los colaboradores

A estas alturas, hemos dejado en claro que una cultura empresarial sólida tiene un gran impacto en una organización, así como en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. Ahora examinemos las muchas formas en que la cultura de la empresa puede afectar el compromiso de los colaboradores:

- a) **Comunicación.**- En las empresas con buenas prácticas de comunicación, los colaboradores saben que sus opiniones e ideas son bienvenidas. Cuando los colaboradores se sienten escuchados, no cargan con el resentimiento que puede llevar al ausentismo, la moral negativa y el despido. La cultura empresarial comunicativa también conduce a una mayor participación, creatividad e innovación.
- b) **Seguridad.**- Las organizaciones que valoran a los colaboradores enfatizan la seguridad. Se arraiga una cultura de seguridad y los colaboradores son más conscientes y comprometidos en el desempeño de sus funciones.
- c) **Colaboración.**- En lugar de un enfoque de “nosotros contra ellos”, las empresas colaborativas promueven la autonomía, tomar decisiones en forma corporativa. Los colaboradores tienen la oportunidad de contribuir, se les coloca en roles en los que pueden tener éxito y se les ofrecen oportunidades para construir relaciones significativas con gerentes y compañeros de trabajo.
- d) **Crecimiento.**- las culturas que fomentan el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores les dan a los trabajadores algo por lo que trabajar y esperar. Tales culturas evitan el aburrimiento y el estancamiento laboral mientras mantienen las cosas emocionantes e interesantes.

Una vez que los colaboradores son contratados, capacitados y orientados al lugar de trabajo, se sienten apoyados y llenos de energía o infravalorados y frustrados. Cuando los colaboradores se sienten valorados, están más involucrados, entusiasmados y comprometidos.

En el entorno empresarial altamente competitivo de hoy, todo, desde las ventas hasta el reclutamiento, se vuelve más desafiante. Una forma de hacerlo todo más fácil es siendo una empresa con la que la gente quiera trabajar y hacer negocios. Las organizaciones inteligentes saben que una cultura empresarial sólida y positiva es uno de sus activos más importantes.

Por otro lado, los colaboradores influyen en la cultura de la empresa con sus debilidades y fortalezas.

Cambiar la cultura organizacional requiere que los líderes involucren a sus equipos de manera productiva que los ayude a prosperar individualmente. En estos días, los líderes deben ver el desarrollo de su gente como quizás su mayor oportunidad, ya que los sistemas tradicionales de recursos humanos están desactualizados. Los líderes tienen la oportunidad de cambiar a culturas basadas en el desarrollo del desempeño, donde las personas pueden crecer a medida que logran resultados para la empresa.

#### **2.1.1.4.4. Rasgos de la Cultura Organizacional**

Los cuatro rasgos de la cultura de la organización en el marco de Denison son los siguientes:

- 1. Participación:** las organizaciones eficaces empoderan a su gente, construyen sus organizaciones en función de equipos y desarrollar capacidades en todas las áreas (Lawler, 1996). Ejecutivos, gerentes y los empleados se encuentran implicados con su labor, sintiéndose dueños de una parte de la empresa. El personal de todas las áreas sienten que tienen al menos

algo de información en las disposiciones que afectan la labor que realizan y que su trabajo está verdaderamente congruente con los objetivos organizacionales.

2. **Coherencia:** las organizaciones también tienden a ser eficaces porque tienen culturas "fuertes" que son muy consistentes, bien coordinados y bien integrados. El comportamiento tiene sus raíces en un acumulado de valores, y los directivos y colaboradores son hábiles para llegar a un acuerdo incluso cuando hay diversos puntos de vista (Block, 1991).
3. **Adaptabilidad:** Irónicamente, las organizaciones que están bien integradas suelen ser las más difíciles unos para cambiar. La unión interna y la conciliación externa a menudo están en desacuerdo. Adaptable, las empresas son estimuladas por los consumidores, asumen riesgos, aprendiendo de sus desaciertos, teniendo competencia y experiencia para crear cambios (Nadler, 1998). Están cambiando continuamente el sistema para que estén mejorando las capacidades colectivas de las organizaciones para proporcionar valor sus clientes (Stalk, 1988).
4. **Misión:** Las empresas que tienen éxito asumen un sentido, una razón, un proyecto y una orientación que definen los objetivos de la organización y las metas estratégicas y pronuncia una visión de cómo la empresa mirar hacia el futuro. Cuando cambia la misión subyacente de una organización, también ocurren cambios en otros aspectos de la cultura de la organización.

### 2.1.2. Desempeño Laboral

Puede entenderse como la realización de tareas, la adaptación a los desafíos o entornos, el seguimiento de procesos y procedimientos, tomar decisiones adecuadamente, la valoración, la calidad del trabajo, la creatividad, la flexibilidad, la utilización de los recursos humanos, así como el crecimiento de las ventas y el aumento

de las ganancias (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt Van Buurden, van der Beek y de Vet, 2013; Ng'ang'a y Nyongesa, 2012). El rendimiento se puede medir a través de evaluaciones, comparar las ventas generales con las ventas individuales, implementar nuevas ideas, ahorrar costos y tiempo, así como completar trabajos antes de las fechas de vencimiento y superar lo que se puede esperar de los trabajadores.

El desempeño laboral se relaciona con el acto de realizar un trabajo. El desempeño laboral es un medio para conseguir un objetivo o un conjunto de objetivos dentro de un trabajo, función u organización (Campbell,1990), pero no las consecuencias reales de los actos realizados dentro de un trabajo. Campbell (1990) afirma que el desempeño laboral no es una acción única, sino una “actividad compleja” (p. 704). El desempeño en un trabajo es estrictamente un comportamiento y una entidad separada de los resultados de un trabajo particular que se relacionan con el éxito y la productividad.

El desempeño es la calidad y cantidad de trabajo lograda por el empleado dentro de un cierto período de tiempo basado en habilidades, experiencia y excelencia de acuerdo con las responsabilidades que le fue dado (Dharma, 2005). Según Rivai (2006) el desempeño es el resultado o nivel de éxito de una persona en su conjunto durante un cierto período en la realización de tareas en comparación con el estándar de trabajo, metas u objetivos o criterios que se han determinado de antemano y de mutuo acuerdo acordado. El éxito de una organización está influenciado por el rendimiento (desempeño laboral) del personal, por lo que cada empresa tratará de optimizar el rendimiento del personal en lograr los objetivos organizacionales que se han marcado (Yusnimar & Mahdani, 2015).

A partir de algunas de las opiniones anteriores, se ilustra que el desempeño es un trabajo que puede ser medido a través de ciertas medidas (estándares) considerando la calidad, cantidad y puntualidad del trabajo, donde la calidad está relacionada con la calidad del trabajo producido, mientras que la cantidad es la cantidad de trabajo producido



dentro de un cierto período de tiempo y la oportunidad es la idoneidad del tiempo planeado. El concepto de desempeño utilizado en este estudio se refiere a la opinión de Dharma (2005), donde el rendimiento se mide con base en tres indicadores, a saber, calidad del trabajo, trabajo cantidad y estándares de trabajo.

El desempeño se refiere al grado de logro de la misión en el lugar de trabajo que construye un puesto de trabajo para los empleados (Cascio, 2006). Diferentes investigadores tienen diferentes pensamientos sobre actuación. En su mayoría, utilizaron el término rendimiento para expresar el rango de mediciones de eficiencia transaccional y eficiencia de entrada y salida (Stannack, 1996).

De acuerdo con Barney (1991), el desempeño es un proceso continuo hacia un tema controvertido. entre investigadores organizacionales. El desempeño organizacional no solo significa define el problema pero también para la solución del problema (Hefferman y Flood 2000). Tonto (2000), dijo que el desempeño organizacional es la facultad de la empresa para alcanzar sus metas utilizando los recursos de forma eficaz y eficiente. Similar a Daft (2000), Richardo (2001) dijo que el logro de metas y objetivos organizacionales se conoce como desempeño organizacional.

Richardo (2001) sugirió que el éxito de las organizaciones muestra un alto rendimiento sobre el capital y esto sea posible gracias al establecimiento de un buen sistema de gestión del rendimiento del personal, es muy importante para las organizaciones crear un sistema de medición del desempeño para evaluar el desempeño de los empleados, lo cual es muy útil para evaluar el alcance de los objetivos organizacionales y en el avance de planes estratégicos para las organizaciones. Hoy en día las organizaciones se centran más en la gestión de activos no financieros o intangibles como el enlace del cliente, los servicios, la calidad y el rendimiento, no sobre los activos que son de naturaleza financiera (Kaplan y Norton, 2001). Entonces hay una necesidad de establecer un sistema de medición del

desempeño adecuado para evaluar y apreciar el rendimiento del personal ya sea financiero o no financiero.

El sistema de medición del desempeño estratégico (SMD) es un nuevo enfoque para medir el rendimiento en lugar de lo que se realiza tradicionalmente. Chenhall (2005), dijo que los SMD proporcionan una forma de traducir y medir el desempeño tanto financiero como no financiero. También sugiere que es la naturaleza incorporativa de esta técnica de medición; proporcionar el potencial para aumentar la competitividad estratégica de la organización. Al igual que con Chenhall (2005), Vein, Burns y McKinnon (1993), estuvieron de acuerdo en el uso de múltiples medidas de desempeño que consiste en aspectos financieros y no financieros, lo cual es útil para mejorar la protección contra los eventos incontrolables fuera del organizaciones.

Kaplan y Norton (1992), sugirieron que Balance Scorecard (BSC) proporciona ayuda o marco de trabajo para asegurar que la estrategia se interpreta en un conjunto racional de medición del desempeño. Vinculados en una relación causal cubre cuatro puntos de vista principales, como, financiero, negocio interno, proceso, cliente y aprendizaje y crecimiento.

Una de las preguntas importantes en los negocios ha sido por qué algunas organizaciones tuvieron éxito y otras fracasaron, El desempeño de la organización ha sido el tema más importante para cada organización, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro. Ha sido muy importante para los gerentes saber qué factores influyen en el desempeño de una organización, para que tomen las medidas adecuadas para iniciarlos. Sin embargo, definir, conceptualizar y medir el desempeño o rendimiento no ha sido una tarea fácil. Los investigadores entre ellos tienen diferentes opiniones y definiciones de desempeño, que sigue siendo un tema polémico entre los investigadores organizacionales definió el desempeño organizacional

como la competencia de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos.

El desempeño organizacional ha sufrido no solo de un problema de definición, el término desempeño se confundía a veces con productividad. Según Ricardo (2001), había una diferencia entre rendimiento y productividad. La productividad era una relación que representaba el volumen de trabajo completado en un período de tiempo determinado. El desempeño fue un indicador más amplio que podría incluir productividad así como calidad, consistencia y otros factores. En la evaluación orientada a resultados, la productividad típicamente se consideraron medidas.

Ricardo (2001) argumentó que las medidas de desempeño podrían incluir el comportamiento orientado a resultados (basado en criterios) y medidas relativas (normativas), educación y formación, conceptos e instrumentos, incluida la gestión, el desarrollo y la formación de liderazgo, que eran las habilidades necesarias para la construcción y las actitudes de desempeño. Por lo tanto, de la revisión de la literatura anterior, el término "desempeño" debe tener una base más amplia que incluyen efectividad, eficiencia, economía, calidad, comportamiento de consistencia y medidas normativas.

La siguiente cuestión que siempre se preguntó sobre el desempeño organizacional fue qué factores determinan el desempeño de la organización. Según Hansen y Wernerfelt (1989) en la literatura sobre política empresarial, había dos corrientes principales de investigación sobre los determinantes del desempeño organizacional. Uno se basó en la tradición económica, enfatizando la importancia de los factores externos del mercado en la determinación del desempeño. La otra línea de investigación se basó en el paradigma conductual y sociológico y vio los factores organizativos y su "adecuación" al entorno como principal determinante del éxito.

A medida que las empresas evolucionan, para mantenerse por delante de la competencia, también lo hacen sus expectativas para el desempeño de sus empleados. Un empleado es un elemento clave de una organización y el desarrollo o el estancamiento de la empresa depende del desempeño individual del empleado, lo que afecta positivamente o en forma negativa el rendimiento laboral en general. Cada negocio tiene su propia forma específica de hacer las cosas, ha desarrollado normas y procedimientos a lo largo del tiempo y tiene una atmósfera y un sentimiento diferentes y esta es la cultura organizacional, la cual adopta el tiempo extra para hacer frente a estos cambios dinámicos y satisfacer la demanda variable de expectativas y satisfacción de los empleados, que a su vez influyen en el desempeño del empleado.

Según Ramlall (2008), el desempeño de los empleados es importante; esto es así porque el éxito organizacional depende de la creatividad del empleado, la innovación y compromiso. Cada empleado realiza diferentes trabajos o tareas en una organización dependiendo de la naturaleza de la organización. Estos trabajos o tareas son realizados por los trabajadores adecuadamente para que puedan dar su mejor resultado en el trabajo. La importancia del desempeño de los empleados debe ser entendido por la gerencia y los esfuerzos sinceros deben ser puesto en esa dirección. La gestión de la empresa es tomar medidas oportunas en esa dirección estará en condiciones de Desarrollar y motivar a las personas a hacerlo.

Además, el tipo de cultura organizacional creada en una organización determina el impacto que puede tener en el rendimiento de los empleados. Puede tener un negativo o un impacto positivo, por ejemplo, una cultura organizacional donde los empleados se consideran parte integral del proceso de crecimiento de la organización fomenta al empleado a un mejor desempeño. Esto es así porque los empleados se alinean sus objetivos y metas con los de la empresa, sintiéndose responsables del bienestar general de la organización.

Como sus esfuerzos son a su vez apreciados por la administración con recompensas adecuadas, se desempeñan en forma efectivo y eficiente. En tal cultura organizacional, los empleados están comprometidos con el logro de sus objetivos y por lo tanto, tiene una consecuencia positiva en el rendimiento general de la empresa. La Cultura de la organización en gran medida determina el rendimiento de los empleados. Por lo tanto es de interés para las organizaciones eliminar los factores que ralentizan el desempeño de los empleados para para fomentar un ambiente de trabajo positivo o un ambiente positivo de la cultura organizacional.

#### **2.1.1.1. Evaluación del Desempeño**

Es algo que debe hacerse pero que a menudo se relega a una prioridad menor. La medición y evaluación del desempeño de los empleados nunca es fácil. A menudo, el empleador no expresa claramente las expectativas al empleado.

El empleado puede estar operando con una serie de suposiciones no validadas. ¿Tiene el trabajador una comprensión real de lo que se aguarda de él? ¿El empleador ha explicado claramente los comportamientos que se esperan? No tener las expectativas claramente detalladas conduce a malentendidos y niveles más bajos de desempeño laboral.

La mejor manera de evaluar el desempeño es comenzar por definir las expectativas de los empleados a través de un proceso de mapeo de competencias de cada trabajo. Una vez que desarrolle el mapa de competencias , todo lo demás fluye desde allí. El siguiente paso es definir el nivel de desempeño laboral y seleccionar una escala de calificación simple para evaluar el rendimiento laboral. La evaluación del desempeño mide qué tan bien el empleado realiza las habilidades requeridas para el trabajo. Tiene en cuenta las tareas, comportamientos y actitudes observables que, en conjunto, constituyen “la forma correcta de hacer el trabajo”. Una vez que se evalúa el desempeño, el empleado y el supervisor / gerente pueden

trabajar juntos para crear un plan para que la persona desarrolle las habilidades que le pueden faltar.

Se debe establecer un proceso de evaluación práctico pero poderoso que impulse el éxito del negocio a través de un mejor desempeño de los empleados. Incluso se debe brindar capacitación a los empleados para que puedan desarrollar mapas de competencias y realizar evaluaciones de desempeño basadas en competencias.

#### **2.1.1.1. Beneficios para la Organización**

Las evaluaciones de los empleados pueden marcar la diferencia en el desempeño de una organización. Proporcionan información sobre la contribución de los empleados y permiten a las organizaciones:

- ✓ Identificar dónde la gerencia puede mejorar las condiciones de trabajo para aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- ✓ Aborde los problemas de comportamiento antes de que afecten la productividad del departamento.
- ✓ Anime a los empleados a contribuir más reconociendo sus talentos y habilidades
- ✓ Apoyar a los empleados en el desarrollo de habilidades y carreras
- ✓ Mejorar la toma de decisiones estratégicas en situaciones que requieren despidos, planificación de sucesión o cubrir puestos vacantes internamente.

#### **2.1.1.2. Beneficios para el Colaborador**

Las evaluaciones de desempeño están destinadas a proporcionar un resultado positivo para los empleados. Los conocimientos adquiridos al evaluar y discutir el desempeño de un empleado pueden ayudar a:

- ✓ Reconocer y reconocer los logros y contribuciones realizadas por un empleado.

- ✓ Reconozca la oportunidad de promoción o bonificación.
- ✓ Identificar y apoyar la necesidad de formación o educación adicional para continuar el desarrollo profesional.
- ✓ Determine las áreas específicas donde se pueden mejorar las habilidades.
- ✓ Motivar a un empleado y ayudarlo a sentirse involucrado e involucrado en el desarrollo de su carrera.
- ✓ Discusión abierta sobre los objetivos a largo plazo de un empleado.

### **2.1.1.3. Cómo organizar un proceso de evaluación del desempeño**

La realización de una revisión de rendimiento con un empleado requiere habilidad y capacitación por parte del evaluador. La percepción negativa que a menudo se asocia con la evaluación del desempeño se debe en parte a la sensación de ser criticado durante el proceso.

Una evaluación de desempeño debe ser todo lo contrario. A menudo, el culpable está en la forma en que se lleva a cabo la evaluación mediante el uso del lenguaje.

La forma en que el remitente de un mensaje usa el lenguaje determina cómo la otra persona interpreta el mensaje una vez recibido. Esto puede incluir el tono de voz, la elección de palabras o incluso el lenguaje corporal.

Debido a que una evaluación del desempeño está destinada a proporcionar una retroalimentación constructiva, es fundamental que se utilicen un lenguaje y un comportamiento adecuados en el proceso.

Los Recursos Humanos (RR.HH.) son el sistema de apoyo para que los gerentes y supervisores reciban capacitación para manejar con tacto el proceso de evaluación.

#### **2.1.1.4. El proceso de evaluación del desempeño**

1. Este proceso generalmente es facilitado por Recursos Humanos, quienes ayudan a los gerentes y supervisores a realizar las evaluaciones individuales dentro de sus departamentos.
2. Debe establecerse un método de evaluación.
3. Las competencias requeridas y las expectativas laborales deben redactarse para cada empleado.
4. Se realizan evaluaciones individuales sobre el desempeño de los empleados.
5. Se programa una entrevista uno a uno entre el gerente y el empleado para discutir la revisión.
6. Los objetivos futuros deben discutirse entre el empleado y el gerente.
7. Se archiva una versión firmada de la revisión de desempeño.
8. Los recursos humanos utilizan la información de tasación para los fines organizativos adecuados, como informes, promociones, bonificaciones o planificación de sucesión.

#### **2.1.1.5. Mejores predictores del desempeño laboral**

##### **2.1.1.5.1. Habilidad cognitiva**

La capacidad cognitiva es siempre el mejor indicador del desempeño laboral en todos los tipos, niveles e industrias de trabajo. La capacidad cognitiva cubre una amplia variedad de aptitudes, incluido el razonamiento espacial, el razonamiento lógico, las habilidades verbales, las habilidades computacionales y las habilidades analíticas. Una prueba de capacidad cognitiva relativamente corta puede predecir con precisión el éxito total de los empleados para la mayoría de los trabajos, aunque una versión más larga puede ser más útil para las contrataciones de niveles más altos.



#### **2.1.1.5.2. Mentalidad de crecimiento**

La mentalidad de crecimiento es la idea de que las personas siempre pueden mejorar. Alguien con una mentalidad de alto crecimiento está dispuesto a aprender y hacer un esfuerzo para mejorar. Esto ha sido estudiado ampliamente por la Dra. Carol Dweck en Stanford, quien ha demostrado que la mentalidad de alto crecimiento predice el éxito de los empleados. Al igual que la capacidad cognitiva, la mentalidad de crecimiento es predictiva en toda la gama de trabajos, niveles de habilidades e industrias.

#### **2.1.1.5.3. Conciencia y estabilidad emocional**

Si alguna vez ha oído hablar de la popular prueba de las cinco grandes habilidades de personalidad, estos rasgos le resultarán familiares. De esos cinco rasgos de personalidad comúnmente evaluados, la conciencia y la estabilidad emocional (llamado 'neuroticismo' en los 5 grandes) son, con mucho, los más efectivos para predecir la capacidad de un empleado para desempeñarse bien en un puesto determinado. La conciencia mide qué tan trabajadora, obediente y organizada es una persona, mientras que la estabilidad emocional indica qué tan bien alguien maneja eficazmente las emociones negativas y avanza después del fracaso. Predecir estos rasgos es extraordinariamente útil para los gerentes que quieren que los empleados puedan aceptar críticas constructivas, aprender de los errores y mejorar con el tiempo.

#### **2.1.1.6. Dimensiones del Desempeño Laboral**

Las evaluaciones del desempeño del personal es clave para comprender y mejorar el desempeño de los empleados. Sin embargo, con demasiada frecuencia, las participaciones del personal fracasan y tienen poco impacto.

¿Por qué? Porque los directivos están formulando preguntas de evaluación de desempeño incorrectas.

El esfuerzo está ahí, pero una serie de preguntas generales y genéricas hacen que tanto el gerente como el empleado abandonen la reunión con pocas conclusiones significativas.

Al hacer preguntas específicas y dirigidas en las evaluaciones de los empleados, los gerentes pueden realmente sumergirse en el desempeño individual, las motivaciones de los empleados y los objetivos. Este nivel adicional de profundidad muestra a los empleados que se valora su desarrollo y brinda a los gerentes formas de ayudar a los empleados a crecer.

El proceso de evaluación del rendimiento del personal es crucial para que las organizaciones impulsen la productividad de los empleados y mejoren sus resultados. Las evaluaciones de desempeño son un proceso anual en el que el desempeño y la productividad de un empleado se evalúan frente a un conjunto predeterminado de objetivos.

La evaluación del desempeño rara vez se utiliza bien, ya que los métodos de evaluación del desempeño existentes no logran internalizar los resultados del desempeño de los empleados. Para evitar que las evaluaciones de desempeño se conviertan en palabras de moda vacías, los gerentes de recursos humanos deben renovar su proceso existente e intentar implementar uno de los seis métodos modernos de evaluación de desempeño que se enumeran a continuación.

#### **2.1.1.6.1. Desempeño objetivo**

La calidad del trabajo (precisión, minuciosidad, competencia), la cantidad de trabajo (nivel de productividad, gestión del tiempo, capacidad para cumplir con los plazos), el conocimiento laboral (habilidades y comprensión del trabajo) y los logros.

La medición precisa del desempeño laboral es fundamental. Las medidas de desempeño laboral pueden ser

objetivas, registros organizacionales de unidades producidas, errores cometidos, ausencias, índices de promoción, accidentes o rotación.

Es el método de evaluación en el que los gerentes y los empleados identifican, planifican, organizan y comunican los objetivos en los que centrarse durante un período de evaluación específico. Después de establecer metas claras, los gerentes y subordinados discuten periódicamente los avances logrados en el control y debaten sobre la viabilidad de lograr esos objetivos establecidos.

Este método de evaluación del desempeño se utiliza para hacer coincidir las metas organizativas generales con los objetivos de los empleados de manera eficaz, al tiempo que se validan los objetivos utilizando el método SMART para ver si el objetivo establecido es específico, medible, alcanzable, realista y urgente.

Al final del período de revisión (trimestral, semestral o anual), los empleados son juzgados por sus resultados. El éxito se recompensa con un ascenso y un aumento de salario, mientras que el fracaso se trata con una transferencia o una formación adicional. Este proceso generalmente pone más énfasis en los objetivos tangibles y los aspectos intangibles como las habilidades interpersonales, el compromiso, etc., a menudo se esconden debajo de la alfombra, cuando en el proceso de gestión del desempeño, las empresas pueden incrementar el compromiso del personal, ampliar las posibilidades de lograr los objetivos y permitir que los empleados piensen de manera futurista.

#### **2.1.1.6.2. Desempeño subjetivo**

La evaluación del desempeño laboral subjetivo está referida al empleo de situaciones no medibles en forma objetiva, en la que el que evalúa realiza su labor usando su punto de vista. Estas valoraciones subjetivas en muchos casos conducen a

desviaciones de la valoración, las cuales ocurren con frecuencia cuando el que evalúa no consigue mantener su imparcialidad en la persona y aspectos evaluados.

Las relaciones laborales (capacidad para trabajar con otros, habilidades de comunicación).

Las evaluaciones de juicio pueden ser realizadas por supervisores, compañeros o subordinados, o incluso por los propios empleados. A veces, las organizaciones obtienen evaluaciones críticas de los clientes.

Durante la evaluación, se les pide a los trabajadores que participen en ejercicios de simulación social como ejercicios en canasta, discusiones informales, ejercicios de investigación, problemas de toma de decisiones, juegos de roles y otros ejercicios que aseguran el éxito en un rol. En la mayoría de las empresas, el desempeño se evalúa varias veces al año durante revisiones de desempeño (semestrales). Los empleados son evaluados según varios criterios, siendo la calidad de su trabajo el más común.

#### **2.1.1.7. Impacto de la cultura organizacional en el desempeño:**

El colaborador siempre tiene la iniciativa en el trabajo, no siempre dependen de las instrucciones de los superiores, tales condiciones tienen un impacto en la voluntad de los empleados de poner siempre calidad en el trabajo, ganas de innovar. El empleado se esfuerza continuamente por desarrollarse y obedecer las reglas que existen, luego de ser orientados a brindar el mejor servicio a la comunidad.

Denison (2004) utilizó datos de 34 empresas estadounidenses sobre desempeño cultural durante un período período de cinco años y examinó las características culturales de la empresa y siguió el desempeño a lo largo del tiempo en estas empresas. Según Reichers y Schneider (2000), afirmó que relativamente pocos investigadores contribuyeron a los estudios de la

cultura y el desempeño. La única razón para hacerlo esta fue la complejidad en el concepto operacional del constructo de cultura. Según Kotter y Heskett (2002), investigaron la relación entre organizaciones el desempeño económico en más de 200 organizaciones, el cual fue uno de los esfuerzos de investigación más importantes y concienzudos sobre este tema, el estudio dispuso de tres aportes vitales. Primero, la correspondencia entre cultura y el rendimiento establecido en su investigación es contundente. En segundo lugar, se da una importante combinación de puntos de vista teóricos sobre la naturaleza y el alcance de la cultura. Tercero, se esbozaron asociaciones sólidas entre cultura, prácticas de gestión y desempeño, lo cual constituye una ventaja competitiva que es sostenible en la formación de organizaciones de competencias que son superiores e incorrectamente imitables por los competidores, la mayoría de los escritores y gerentes exitosos sugieren que una cultura organizacional sólida es muy esencial para los negocios debido a tres funciones importantes:

Primero, la cultura organizacional está sumamente fijada con el control social que puede causar influencia en las decisiones y el comportamiento del empleado.

En segundo lugar, la cultura organizacional funciona como pegamento social para unir a los empleados y hacer que se sientan una parte importante de la experiencia corporativa, que es útil para atraer nuevo personal y retener a los mejores intérpretes.

En tercer lugar, la cultura organizacional es muy útil para ayudar al proceso de creación de sentido, por cuanto ayuda a los trabajadores a comprender los eventos y objetivos de la organización, que mejoran la eficiencia y eficacia de los empleados.

La cultura fuerte casi se ha considerado como una fuerza impulsora para mejorar el desempeño de los empleados. Mejora la confianza en uno mismo y el compromiso de los empleados, reduciendo el trabajo, el estrés y mejora el comportamiento ético de

los empleados. Además, afirman que en su mayoría los estudios sobre cultura tienden a enfatizar en una sola cultura organizacional. Pero en el Deal y Kennedy (2002), el punto de vista de la cultura fuerte y débil tienen un gran impacto en el comportamiento organizacional, pero en la cultura fuerte, los objetivos de los empleados están del lado de los objetivos de gestión y son útiles para aumentar el desempeño organizacional general.

Según Barney (2001), las organizaciones proporcionan una ventaja agresiva que es sostenible, introduciendo tres condiciones; primero, sugiere que la cultura debe ser viable, segundo la cultura debe ser rara y tener atributos y la tercera cultura debe ser imperfectamente imitable. Estas puede proporcionar asistencia para un desempeño organizacional superior que puede ser temporal o continuar por largo tiempo. El aumento a largo plazo en el desempeño organizacional puede hacer que la ventaja competitiva sea a largo plazo. El desempeño organizacional con una cultura fuerte elevó los ingresos de las organizaciones y aumentaron un 765% y solo un 1% aumentó en el mismo período, en empresas sin una cultura fuerte que busca mejorar el rendimiento (Gallagher, 2008).

Diversas investigaciones notaron que la cultura permanecería vinculada con el desempeño o rendimiento sólo si la cultura tiene la posibilidad de adaptarse al cambio en condiciones ambientales. Además, la cultura no solo debe ser ampliamente compartido, pero también debe tener cualidades únicas, que no puede ser imitado, por cuanto un alto grado de desempeño de la organización está relacionado con una organización, que tiene una cultura fuerte e integrado a un conjunto efectivo de valores, creencias y comportamientos.

La cultura organizacional comprende las costumbres, los comportamientos y las creencias no escritas que determinan las "reglas del juego" en tomar decisiones, la estructura y el poder. Se basa en la historia y las tradiciones compartidas de la organización combinada con los valores actuales de liderazgo. En efecto, la cultura

dicta la forma en que hacemos negocios aquí y las tácticas de supervivencia organizacional que facilitan la asimilación y el éxito personal (Dave H. y Jeanne Urich, 2011). Con una cultura organizacional sólida, los empleados hacen las cosas porque creen que es lo correcto y sentir que serán recompensados por sus acciones. Sin embargo, si el equipo de liderazgo carece de integridad o aplasta esa diversidad, las culturas poderosas pueden transformarse en cultos, camarillas, castas y clubes de iniciados. La cultura organizacional puede ser tratada como una serie de características distintivas de una organización específica. Algunas definiciones modernas de La cultura organizacional es dinámica, dirigida a la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial. Organizativo, la cultura incluye; un sistema de ideas y conceptos, costumbres, tradiciones, procedimientos y hábitos para funcionar en un macrocultura específica.

La cultura de una empresa le dice a las personas que trabajan por ello lo que está bien y lo que está mal, qué creer, qué no creer, cómo reaccionar y cómo sentir, las gestiones son hechos y no solo expresiones. Por lo general, los patrones de comportamiento están fuertemente influenciados por los líderes de la organización. Las palabras y acciones de los gerentes de producción y control de calidad reflejan los valores y creencias de la alta dirección. La gestión del rendimiento es el proceso de crear un entorno o entorno de trabajo, en el que las personas están capacitadas para desempeñarse al máximo de sus capacidades. La gestión del rendimiento es todo un trabajo, siendo un sistema que comienza cuando un trabajo se define como necesario.

Según Cascio (2006) el desempeño es el grado de logro con el que el empleado cumple la misión organizativa en el lugar de trabajo. Continúa diciendo que el trabajo de un empleado se construye por grado de logro de un objetivo o misión en particular que define los límites del desempeño. Según Ojo O. (2008), a pesar de la abundancia de estudios sobre cultura organizacional en las últimas

décadas, las evidencias empíricas que surgen de varios estudios hasta ahora han arrojado resultados mixtos que no son concluyentes y contradictorios. Afirma además que los investigadores coinciden en el hecho de que no hay acuerdo sobre la naturaleza precisa de la correspondencia entre cultura de la organización y rendimiento. Debido a estos resultados, la pregunta de si la cultura de la organización afecta el rendimiento de los colaboradores, digno de realizar mayores investigaciones.

La cultura de la organización proporciona la energía necesaria para funcionar bien asegurando, por así decirlo, una circulación adecuada de la sangre a través de todos los órganos (Farooq et al 2008). El desempeño de un empleado depende de qué es y qué no es apropiado entre sus compañeros, lo que a su vez afecta el comportamiento y la motivación de ese individuo para participar y contribuir al marco organizacional (Asimkhan 2005). Esta investigación tiene como objetivo ampliar el conocimiento sobre culturas organizacionales, sus posibles efectos en el desempeño y la introducción de relaciones significativas, es decir, definir procesos entre ellos desde la perspectiva de una nación en desarrollo. Aún queda mucho más trabajo de campo necesario para evaluar las relaciones, si existen, y su alcance.

La cultura organizacional, un concepto popular pero también muy complejo, ha sido identificado como un factor influyente afectando los éxitos y fracasos de las organizaciones de diversas formas. Sin embargo, la cultura es muy versátil y existen muchas controversias tanto en su definición como en su aplicación.

La alta dirección cree que se puede influir en la cultura alineando los pensamientos de los empleados. Los empleados a nivel operativo explican la cultura a través de una visión generalizada que sugiere que la cultura es la actitud que las personas desarrollan al realizar su trabajo diario. La cultura ayuda a los empleados a orientar sus ideas hacia un conjunto de principios desarrollados por Wäertsilä; tal cultura es similar a las creencias de Schein (1990). Dado que la



cultura de Wärtsilä refleja una estructura jerárquica de arriba hacia abajo, los altos directivos tienen una mejor comprensión del vínculo entre cultura y desempeño que los empleados a nivel operativo. sin embargo, los resultados son consistentes con Peters y Waterman (1982); Deal y Kennedy (2001) que identificaron las conexiones entre cultura y desempeño. Comprender el vínculo es vital para identificar los problemas de rendimiento y consecuentemente alineando los estilos de liderazgo aplicados que afectan al mismo. El investigador también lo notó a través de entrevistas con supervisores, jefes de departamento y equipo líderes en las diferentes secciones que la estructura administrativa estableció no es muy flexible en la medida donde la cultura puede reproducirse libremente. De manera similar, Nkata (2004) señala que la importancia del liderazgo organizacional al tener trabajo en equipo y la formación de equipos requieren la creación de un clima en el que productivo y armonioso. La relación puede prosperar y mantenerse a través de la asociación entre la gerencia y los empleados del equipo.

El estudio sugiere que los gerentes deben enfocarse en los factores que tienen un efecto significativo en el trabajo de los empleados y su rendimiento, si quieren mejorar sus negocios. Según los resultados, este estudio pudo revelar que los valores organizacionales, las cuales va a tener una consecuencia más significativa en el desempeño de los empleados en Wärtsilä, que el clima de la organización, ya que se asume principalmente como una relación inversa. La naturaleza sofisticada y extensa del documento agregaría valor a la disciplina de estudios organizacionales, proporcionando una percepción cualitativa importante.

#### **2.1.1.8. La relación entre cultura organizacional y desempeño laboral**

Según Kandula (2006), la clave para un buen desempeño es una cultura fuerte. Además, sostiene que debido a la diferencia en la cultura organizacional, las mismas estrategias no producen los

mismos resultados para dos organizaciones en la misma industria y en la misma ubicación. Una cultura positiva y fuerte puede hacer que un individuo promedio se desempeñe y logre de manera brillante, mientras que una cultura negativa y débil puede desmotivar a un empleado sobresaliente para que tenga un desempeño inferior y termine sin logros.

Por tanto, la cultura organizacional tiene un papel activo y directo en la gestión del desempeño. Murphy y Cleveland (1995) creen que la investigación sobre cultura contribuirá a la comprensión de la gestión del desempeño. Magee (2002) sostiene que sin considerar el impacto de la cultura organizacional, las prácticas organizacionales como la gestión del desempeño podrían ser contraproducentes porque las dos son interdependientes y el cambio en una impactará en la otra.

Los investigadores enfatizan dos cuestiones clave en esta definición. Primero, el desempeño es una propiedad agregada de múltiples comportamientos discretos que ocurren a lo largo del tiempo. En segundo lugar, la propiedad del comportamiento a la que se refiere el desempeño es su valor esperado para la organización.

Dos criterios de desempeño, desempeño medio y variación del desempeño, se encuentran entre los indicadores más comúnmente estudiados en la investigación de pago por desempeño. Según Reb y Cropanzano (2007) , el desempeño promedio iguala la contribución de los empleados a una organización. El desempeño promedio iguala las variaciones de la media que podrían deberse a influencias pasajeras fuera del control del empleado.

Siguiendo este razonamiento, investigaciones anteriores encontraron que el desempeño promedio predice fuertemente la variación en la asignación de pago y recompensa ( Barnes y Morgeson, 2007 ; Zhou y Martocchio, 2001 ), en gran parte porque el desempeño típico o promedio representa la conceptualización dominante del desempeño ( Rushton et al. , 1981 ). En el contexto de

pago por desempeño, es eminentemente razonable esperar que un desempeño medio más alto conduzca a cambios positivos en el nivel de compensación.

La variación del desempeño también juega un papel en las decisiones de adjudicación de compensación. Sturman (2007) sostiene que los cambios a largo plazo o direccionales a lo largo del tiempo se diferencian de las fluctuaciones a corto plazo o la variación no sistemática del rendimiento. La variación del desempeño dentro de la persona puede deberse a una variedad de factores, incluido el estado afectivo (Weiss y Cropanzano, 1996). Entre personas, algunos individuos pueden mostrar una gran variación en el desempeño, es decir, son inconsistentes, mientras que otros muestran poca variación, es decir, se desempeñan consistentemente alrededor del nivel medio o una tendencia a largo plazo.

Según Barnes et al. (2012), hay varias razones para esperar que una variación de desempeño de mayor magnitud esté asociada con una compensación menor. Por definición, es más fácil predecir el desempeño de los empleados que muestran poca variabilidad en el desempeño en comparación con aquellos que muestran una alta variabilidad. Las organizaciones tienden a valorar la previsibilidad. Los empleados que se desempeñan de manera inconsistente pueden crear incertidumbre e interrupciones para los miembros del equipo y otras partes que dependen del empleado, lo que a veces dificulta la planificación y el desempeño de manera interactiva. Esto aumenta el riesgo de fallas en el desempeño, problemas de coordinación y actividades interrumpidas para otros empleados que se encuentran en las interdependencias posteriores.

Además, se ha encontrado que el desempeño inconsistente conduce a atribuciones de rasgos negativos ( Fox et al., 1995 ) como no confiable. La palabra no confiable, que es uno de los sellos distintivos del rasgo de personalidad de la conciencia ( Barrick y Mount, 1991 ), podría estar vinculada a una alta variabilidad. Empíricamente, al menos un estudio ha encontrado que la alta

variabilidad del desempeño se asocia con salarios más bajos ( Barnes y Morgeson, 2007). Las organizaciones pueden pagar una compensación más alta a los artistas más consistentes en un esfuerzo por recompensar y retener a estos valiosos empleados.

#### **2.1.1.9. Ética Laboral en el Desempeño**

La ética del trabajo puede interpretarse como un gesto de personalidad, temperamento, carácter y creencia en algo. La actitud no solo es propiedad de los individuos, sino también de otros grupos, e incluso del público. Ética establecida por hábito, la influencia de la cultura y los sistemas de valores que se creen (Tasmara, 2002: 56). La ética del trabajo tiene muchos elementos: provienen y están asociados con los valores psicológicos de una persona, muestra una visión arraigada, muestra la actitud y la esperanza de alguien (Wijayanti, 2012: 113). Ethos es el carácter y las actitudes, hábitos y creencias y así que eso es especial para el individuo o grupo de personas. Ethos puede interpretarse como una referencia al significado de la ética o la moral son la moral que es la cualidad esencial de la persona o grupo humano, incluida una nación.

El rendimiento del personal está fuertemente influenciada por la ética laboral y la disciplina de los empleados. Si el gobierno Los funcionarios ya se están acostumbrando a la disciplina en todas las cosas, por lo que cualquier trabajo que pronto se resuelva y ordenado, de modo que indirectamente mejorará una buena ética de trabajo. Con una buena disciplina de trabajo, cualquier gobierno los funcionarios siempre mantendrán bien su trabajo y no dejarán que se abandone su trabajo. Con la implementación de este actitud, será un servicio satisfactorio a la comunidad para que la gente lo encuentre todo en el cuidado de sus necesidades en relación con el gobierno. Si un funcionario del gobierno local tiene la ética de trabajo y la disciplina es alta, tendrá un impacto positivo en el desempeño del empleado. El punto es que el desempeño del empleado se ejecutará de acuerdo con los objetivos esperados por la ética y disciplina del trabajo que se

ha aplicado para que cada uno, el trabajo se llevará a cabo de manera eficaz y eficiente (Febriyanto, 2012; Herlambang, 2013). El rendimiento de los colaboradores aumentarán si se apoyan en un sólido trabajo en equipo (Hodges, 2015: 34)

El desempeño individual se puede medir (Miner, 1988) con; Primero, la calidad del trabajo al observar la tasa de error, la extensión del daño y la precisión en el trabajo; en segundo lugar, la cantidad, el número de puestos de trabajo generados; En tercer lugar, el uso del tiempo en el trabajo indicado por ausentismo, tardanzas, tiempo de trabajo efectivo / horas de trabajo perdidas; Cuarto, cooperación con otros en las obras.

Los hechos empíricos proporcionan evidencia de que la satisfacción laboral puede actuar como variables intervinientes en el análisis de influencias de la cultura en el rendimiento organizacional (Biswas, 2015).

La ética de trabajo de los empleados son reglas normativas que contienen un sistema de valores y principios morales como pauta, para los trabajadores en el rendimiento de sus puestos laborales al interior de la organización. Agregación de la conducta ética del personal que trabajar una imagen del empleado en la ética de la empresa. Porque la normativa se deriva de la ética empresarial.

En consecuencia, la ética no se aplica ni está destinada únicamente a los empleados. Esto significa que la política de gestión de los aspectos relacionados con los empleados también deben ser éticos, como la equidad y la apertura en términos de compensación y evaluación del desempeño del empleado. Así que toda decisión ética en la empresa no solo está ligada a los intereses de la dirección, sino también de los empleados. La ética del trabajo es la actitud, perspectiva, hábitos, rasgos o características de cómo funciona una persona, un grupo o una nación (Tasmara, 2000: 14). La ética del trabajo fomenta la equidad y la dinámica dentro de la organización, tales como: complaciente, sensible, receptivo y proactivo. teniendo un

efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral (Rokhman 2010; Marri et al., 2012). La buena ética de trabajo demostró ser capaz de mejorar el rendimiento individual.

El rendimiento de los empleados es el resultado de un proceso realizado y medido durante un cierto período de tiempo en virtud de las disposiciones o acuerdos que se haya designado. Las medidas incluyen: (1) el objetivo es una condición en la que el empleado en función de los objetivos a cumplir o completar, los empleados sienten que un objetivo determinado es muy desafiante pero realista, y los empleados cumplen con la cantidad que se ha fijado como objetivo. (2) La calidad es una condición en que sensación de calidad de los empleados se ajusta a las normas, los empleados tienen el compromiso de calidad, y los empleados tienen procedimientos para lograr la calidad. (3) El tiempo es una condición en la que los empleados terminar el trabajo a tiempo, el público satisfecho con el servicio dado tiempo empleado, el empleado se compromete a la importancia de la puntualidad. (4) Obedecer los principios es una condición en la que los empleados hacen el trabajo correctamente.

#### **2.1.1.10. Medición del desempeño de los empleados**

Es la evaluación del trabajo de una persona basada principalmente en métricas objetivas y cuantitativas. Creo que es fundamental comprender cómo se desarrollan sus empleados profesionalmente y cómo contribuyen a su negocio. Si bien la evaluación subjetiva del desempeño tiene su lugar, por ejemplo, las observaciones de la ética del trabajo o la colaboración con otros, la medición empírica ofrece beneficios significativos. También puede instituirse para cada puesto en su organización, creando así más igualdad de condiciones. Si bien desarrollar un sistema de medición del desempeño de los empleados puede parecer abrumador, hacerlo realidad no es tan difícil. De hecho, tengo un proceso probado de cinco pasos que funciona muy bien.

#### **2.1.1.10.1. Paso 1: Defina el valor de cada puesto**

Antes de poder evaluar a los empleados, debe comprender y articular qué tipo de valor aportan a su empresa o departamento. En algunas posiciones, como Ventas, eso es fácil; al final de cada mes, sabe cuántos ingresos generó su empleado. En otros, como los roles administrativos o de servicio al cliente, el valor puede ser menos directamente cuantitativo, pero aún puede identificar productos concretos y comportamientos clave que beneficien a la empresa. En todos estos casos, pregúntese cómo contribuye cada puesto a los objetivos de su organización; sin alguna alineación entre los objetivos de un individuo y la dirección general de la empresa, no hará el mejor uso de sus recursos.

#### **2.1.1.10.2. Paso 2: Establecer objetivos realistas y medibles**

Una vez que haya definido la manera en que cada puesto de trabajo agrega valor, el siguiente paso es establecer parámetros de desempeño y medir el desempeño de los empleados. En el caso de un representante de servicio al cliente, por ejemplo, podría esperar una cierta cantidad de llamadas completadas por día. Pero, ¿cuántas llamadas son razonables? Si elige un número intuitivamente, haga algunas matemáticas simples para asegurarse de que está siendo realista. Ampliemos el ejemplo para ilustrar este punto. Si esperábamos que hiciera 80 llamadas por día y descubrimos que constantemente no lograba hacer ni la mitad de esa cantidad, ¿deberíamos concluir que tiene un rendimiento inferior? ¿Qué pasa si cada llamada tarda 10 minutos en completarse? Eso hace seis llamadas por hora, 48 llamadas en total en una jornada laboral de ocho horas, suponiendo que el representante de CS esté al teléfono sin parar durante ocho horas. ¡No es de extrañar que ni siquiera pueda acercarse a las 80 llamadas! Un objetivo más realista reconocería que ningún empleado es 100% productivo todo el tiempo, ya que casi todos los roles necesitan tiempo para colaborar con los demás, ocuparse del

trabajo administrativo y simplemente aclarar la cabeza. Para la mayoría de los trabajos, un nivel de productividad más razonable es del 75%; aplicando eso a nuestro día de ocho horas, obtenemos seis horas de tiempo dedicado para llamadas, de las cuales podríamos esperar que el representante de CS complete 36 llamadas.

### **2.1.1.10.3. Paso 3: cree y use herramientas de medición**

Después de establecer objetivos medibles para cada empleado, debe monitorearlos de manera regular. Puede hacer algo de esto a través de la observación de rutina y la interacción con su equipo, pero en muchos casos es útil tener herramientas automatizadas que controlen el desempeño. En algunos casos, como en Ventas, es probable que sus sistemas financieros ya estén configurados para registrar los resultados de cada empleado. En otros casos, es posible que deba crear o comprar una herramienta de medición que supervise el éxito, por ejemplo, la cantidad de llamadas realizadas por un representante de CS por día, el tiempo promedio de llamada y otra inteligencia empresarial.

Si no es posible construir o comprar un sistema para rastrear el trabajo, usted y sus supervisores deberán confiar en la interacción regular con los empleados para asegurarse de que se cumplan los objetivos. En algunos casos, el muestreo periódico funciona bien, mientras que en otros, es valioso para monitorear el desempeño con más frecuencia. Una vez que sus herramientas y procesos estén en su lugar para medir el desempeño, ¡utilícelos! Esto parece una obviedad, pero es sorprendente la frecuencia con la que los gerentes no cumplen con este paso crucial. Ya sea para verificar las estadísticas cada semana, ejecutar un informe mensual o tener una revisión informal cada trimestre, debe ser disciplinado para usar las herramientas de medición que implementa. Transmitir la información y los conocimientos que obtiene de ellos a sus



empleados también significa que no habrá sorpresas cuando llegue la revisión de desempeño de fin de año.

#### **2.1.1.10.4. Paso 4: Consiga a todos a bordo**

No es raro que algunos empleados creen que sus roles están más allá de toda medida. Esto es absolutamente falso: cada puesto se puede medir de alguna manera, y hacerlo solo requiere un poco de pensamiento y planificación. Permitir que los empleados, incluso los vicepresidentes y ejecutivos, trabajen sin métricas de desempeño significa que no los responsabiliza a ellos (¡ni a usted mismo!) De su contribución a la organización.

Como ejemplo, veamos a un Gerente de Recursos Humanos. Está a cargo del papeleo de los nuevos empleados y la administración de beneficios, y tiene una serie de importantes "habilidades blandas" que mantienen a todos en la organización felices y motivados. ¿Significa eso que su trabajo no se puede medir ni evaluar? De ninguna manera. Algunas métricas de desempeño posibles incluyen la tasa de rotación de empleados, la precisión y la integridad de los archivos de los empleados y el cumplimiento de las regulaciones estatales y federales. Al hacer que el gerente de recursos humanos sea responsable de elementos como estos, será mucho más fácil (y más justo) evaluar su desempeño que por una sensación subjetiva e intuitiva.

#### **2.1.1.10.5. Paso 5: conectar los estándares de medición con los objetivos de la empresa**

El último paso es asegurarse de que los estándares de medición de sus empleados sean consistentes con los objetivos generales de su organización. Si su Gerente de Servicio al Cliente está evaluando a los Representantes de CS únicamente en la cantidad de llamadas completadas, independientemente de la calidad, pero su mandato corporativo es mejorar las relaciones con los clientes, es posible que tenga un problema. Ese es un escenario en el que los objetivos del departamento de CS no están

correctamente alineados con la dirección de la empresa y, por lo tanto, deben modificarse. Establecer expectativas tanto para el número como para la calidad de las llamadas de servicio al cliente sería una forma de resolver la discrepancia.

Recuerde, cada puesto de empleado puede medirse. Si no puede medir el desempeño de un empleado, debe preguntarse por qué tiene ese rol. A veces es fácil y, a veces, complejo, pero cada puesto se puede medir objetivamente si se piensa y se planifica adecuadamente. Es su trabajo comprender cómo los empleados aportan valor a su organización y luego crear estándares de desempeño realistas y un proceso de medición transparente. Hacerlo no solo lo ayudará a aumentar la productividad de los empleados, sino también a cultivar mejores relaciones entre el gerente y el personal. Cuando las personas saben cómo y por qué están siendo evaluadas, es mucho más probable que trabajen hacia metas concretas y sean receptivas a la retroalimentación constructiva. Y ahí es donde reside el valor real de la medición del desempeño de los empleados.

#### **2.1.1.11. Componentes del proceso de evaluación del desempeño**

Las revisiones y la evaluación de la Evaluación del desempeño del personal son vitales para todos los empleados y su organización. Dado que los empleados son el mayor activo de cualquier organización, se necesita una gestión del capital humano eficiente y competitivo para superar la competencia en todos los nichos.

##### **2.1.1.11.1. Metas y objetivos definidos**

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño de los empleados debe tener metas claramente definidas para lograr la tarea o los objetivos. Los objetivos deben ser específicos, claramente definidos, medidos y calificados por puntos. Esto se puede lograr a través de varios parámetros de entrada formulados por los supervisores o gerentes, lo que permite a los empleados

mejorar su desempeño laboral y alcanzar sus metas definidas, contribuyendo así al crecimiento general de la organización.

Los gerentes y empleados siempre están sincronizados cuando los objetivos se definen claramente.

El sistema de gestión del desempeño ideal también debe considerar la complejidad de la meta o la tarea realizada por el empleado.

#### **2.1.1.11.2. Retroalimentación continua**

Los comentarios y revisiones medidos y precisos son aspectos importantes de un buen proceso de evaluación de empleados. A los empleados les encanta recibir comentarios no solo de sus gerentes inmediatos sobre la tarea asignada, sino también sobre sus contribuciones al trabajo en equipo, logrando múltiples tareas / proyectos manejados por diferentes departamentos. Esto daría una imagen completa de la contribución de los empleados, por lo que una retroalimentación de 360 grados sería la solución. Todos los empleados deben recibir comentarios precisos sobre su desempeño sobre cada aspecto de la tarea y la contribución laboral de sus supervisores, compañeros de equipo, subordinados, etc.

#### **2.1.1.11.3. Flexibilidad de configuraciones**

Las empresas que luchan y prosperan por la competitividad y la innovación, colocan el sistema de evaluación como un proceso integral y continuo para tener empleados productivos.

Cada organización tiene sus propias escalas de calificación o sus propios métodos de evaluación para evaluar o calificar a sus propios empleados. Por lo tanto, la solución de gestión del desempeño de los empleados debe proporcionar una configuración que permita a las organizaciones configurar diferentes competencias según la descripción del trabajo.

#### **2.1.1.11.4. Autoevaluación**

La evaluación de los empleados en tiempo real debe realizarse desde la creación de la meta o la tarea hasta su finalización, la autoevaluación de una tarea, la evaluación inmediata del supervisor y el gerente, la calificación acumulativa de las tareas y la calificación de un momento determinado. Los empleados que no estén de acuerdo con una calificación deben tener la oportunidad de impugnar la calificación y obtener una explicación, si es necesario, de cómo se obtuvo la calificación, lo que podría ser cuestionable para él.

Tener la autoevaluación como parte del proceso de revisión y evaluación de la valoración de los empleados permite a los empleados medir y calibrar su desempeño individual de sus tareas u objetivos logrados, lo que representa los logros significativos que obtienen durante cualquier período de tiempo, lo que los hace más responsables de sus tareas u objetivos asignados.

Esta autoevaluación debe ser parte de la evaluación de desempeño general que proporciona métricas para mejorar su desempeño laboral.

#### **2.1.1.11.5. Compensación y recompensas**

Cada empleado merece la mejor compensación, recompensas y reconocimiento por sus logros. La compensación y las recompensas se fundamentan con incentivos, bonificaciones, pago variable y un aumento de salario, recompensas por logros clave y otros beneficios monetarios. Algunos de estos son garantizados y otros no, que deben ser comunicados claramente a todos los empleados por sus autoridades de alto nivel. Incluir el proceso de participación de los empleados con recompensas aumenta la motivación y la productividad.

#### **2.1.1.11.6. Análisis de personas**

Los conocimientos basados en datos relacionados con los empleados pueden ayudar al departamento de recursos humanos o al gerente de recursos humanos a tomar decisiones proactivas.

El análisis ayuda al departamento de recursos humanos a determinar qué tan buena o mala es la relación entre el gerente o el empleado.

Los informes basados en análisis y rendimiento también ayudan a reducir la tasa de deserción.

#### **2.1.1.11.7. Plan de mejora del desempeño**

El software de evaluación del desempeño también debe incluir un plan de mejora del desempeño (PMD) para empleados de bajo desempeño.

El PMD brinda a los trabajadores de bajo rendimiento la oportunidad de mejorar durante un período de tiempo determinado.

#### **2.1.1.11.8. Evaluación general**

La aplicación de gestión del rendimiento del personal debe contener la determinación de tareas / autoevaluación de metas, comentarios inmediatos del supervisor o gerente, calificación de desempeño y progreso en los objetivos, retroalimentación constructiva, análisis de personas, gestión de compensación y recompensa y reconocimiento.

Además, las soluciones de gestión del rendimiento eficaces deben ser fáciles de configurar e implementar.

#### **2.1.1.12. Evaluación del desempeño del empleado basada en la descripción del puesto**

Las valoraciones del personal sobre su labor involucran observaciones de supervisión diarias o continuas, como también una evaluación formal, comúnmente llamada revisión del rendimiento, generalmente al año se dan de una o dos veces.

## 2.3. Definición de Términos

### a) **Desempeño Laboral**

El valor general esperado de las conductas de los empleados llevadas a cabo en el transcurso de un período de tiempo determinado (Motowidlo, Borman y Schmidt, 2007).

El desempeño laboral se relaciona con el desempeño de las personas en sus deberes laborales en términos de la cantidad esperada y la calidad de sus trabajos y se ha definido como el valor general esperado de los comportamientos de los empleados realizados durante un período de tiempo determinado.

El desempeño laboral del empleado se define operativamente como la medida en que un individuo completa las tareas que se requieren para ocupar un puesto determinado, que asume dentro de una organización.

### b) **Excelencia empresarial**

La excelencia empresarial es un enfoque que ayuda a los gerentes descubrir soluciones para las demandas diarias de las empresas gestoras (Bolboli & Reiche, 2014).

### c) **Gestión del desempeño**

Es un enfoque estratégico e integrado para brindar un éxito sostenido a las organizaciones mediante la mejora del desempeño de las personas que trabajan en ellas y el desarrollo de las capacidades de los equipos y los colaboradores individuales. Apoya la lógica de que las personas y no el capital proporcionan organizaciones con una ventaja competitiva (Reynolds & Ablett, 2002).

El propósito de la gestión del desempeño es transformar el potencial bruto de los recursos humanos en desempeño al eliminar barreras intermedias, así como motivar y rejuvenecer el recurso humano (Kandula, 2006). La capacidad competitiva de la organización se puede incrementar construyendo personas

fuertes y gestionar y desarrollar eficazmente a las personas (Cabrera & Banache, 1999) que es en esencia gestión del rendimiento.

**d) La Productividad**

Se define como la cantidad de trabajo que hizo el personal en un día particular, independientemente de la calidad, los resultados obtenidos en función a los recursos empleados.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tipo de Estudio.**

Al aplicar métodos cualitativos, el objetivo es alcanzar un conocimiento profundo de el objeto de estudio basado en el comportamiento, los sentimientos y las experiencias de las personas. Los datos a menudo se recopila mediante entrevistas en lugar de basarse en estadísticas y números.

Es descriptiva porque se centra en ampliar el conocimiento sobre temas actuales mediante un procedimiento de compilación de datos. Los estudios descriptivos se utilizan para describir el comportamiento de una muestra de población. Los tres propósitos principales de la investigación descriptiva son describir, explicar y validar los hallazgos.

La investigación descriptiva es un método que identifica las particularidades de una situación observada y recopila datos e información. Esta metodología se encuentra diseñada para incorporar a los colaboradores de forma consecuente y precisa. Dicho de otra manera, la investigación descriptiva se trata de detallar las situaciones encontradas, observarla y conseguir conclusiones de ese estudio.

Es correlacional porque examina la relación entre las dos variables estudiadas y sus dimensiones.

Dado que el estudio se concentra en las personas, sus comportamientos y cómo las organizaciones cultura afecta su comportamiento, la pregunta de investigación no se puede responder sobre la base de de datos numéricos. Por tanto, los métodos de investigación cualitativa se consideran adecuados para los propósitos de este estudio.



Este es un estudio explicativo y deductivo. El enfoque deductivo se ocupa de examinar una hipótesis basada en la teoría existente. Aplicando relevantes metodología, un estudio dado confirma o refuta una hipótesis.

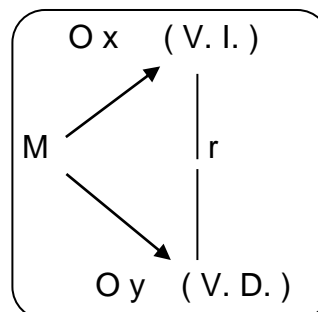
La investigación a realizar medirá la influencia entre dos variables que interactúan en la UNAMAD, con el objetivo posterior de elaborar y tomar decisiones estratégicas para la institución, por lo tanto, el tipo de investigación realizada se cataloga como Aplicada, considerando además que tiene como fundamento la búsqueda de una respuesta a un problema.

## 1.2. Diseño del Estudio:

El diseño de la investigación está destinado a proporcionar un marco apropiado para un estudio. Una decisión muy importante en el proceso de diseño de la investigación es la elección a realizar con respecto al enfoque de la investigación, ya que determina cómo se obtendrá la información relevante para un estudio; sin embargo, el proceso de diseño de la investigación implica muchas decisiones interrelacionadas.

Esta investigación está diseñada para juzgar la cultura de la organización en el rendimiento del personal, para ello, la cultura representa la variable independiente, mientras que el desempeño se toma como variable dependiente.

Se tomaron en consideración ciertos aspectos para encontrar la correspondencia de la cultura y rendimiento de los colaboradores dentro de la UNAMAD.



### 1.3. Población y Muestra

#### 1.3.1. Población

Según los estudios de Fraenkel y Warren, la población se refiere al conjunto completo de individuos (sujetos o eventos) que tienen características comunes en las que el investigador está interesado. La población del estudio se determinó con base en un sistema de muestreo aleatorio.

Compuesta por los colaboradores de la parte administrativa de la UNAMAD, quienes se encuentran en planillas (DL 276), que son 90 trabajadores.

#### 1.3.2. Muestra:

Se utilizó un muestreo aleatorio simple y métodos de muestreo intencional para seleccionar las industrias manufactureras representativas y los encuestados para el estudio. El muestreo aleatorio simple asegura que cada miembro de la población tenga la misma posibilidad de selección o la posibilidad de obtener una respuesta que puede ser más que igual a la posibilidad, dependiendo de la justificación para analizar los datos. Utilizamos el procedimiento para determinar el tamaño de la muestra que permita obtener información óptima y razonable. En este estudio, se utilizaron métodos de muestreo tanto probabilísticos (muestreo aleatorio simple) como no probabilístico (conveniencia, cuotas, intencional y crítico). Esto se debe a las características de las fuentes de datos que permitieron a los investigadores seguir los métodos múltiples. Esto ayuda al análisis a triangular los datos obtenidos y aumentar la confiabilidad del resultado de la investigación y su decisión.

Para determinar la muestra tomamos en consideración las variables de estudio y aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

DONDE:

$n^\circ$  = Tamaño de la muestra de una población supuesta finita.

Z = nivel de confianza con una probabilidad del 95%.

P = Proporción de influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

q = Proporción de no influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

$\varepsilon$  = Error de estimación (5%).

**SUS VALORES CORRESPONDIENTES SON:**

$$Z^2 = 1,95^2$$

$$N = 90 \quad n = \frac{(1.95)^2 (90) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (90-1) + (1.95)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$P = 0,5$$

Con factor de corrección

$$Q = 0,5 \quad n = 78 \quad \text{Muestra}$$

$$\varepsilon^2 = (0,05)^2$$

#### 1.4. Métodos y Técnicas

El método de investigación se define como las herramientas o instrumentos utilizados para lograr los objetivos y atributos de un estudio. Piense en la metodología como un proceso sistemático en el que se emplearán las herramientas o instrumentos. No hay uso de una herramienta si no se está utilizando de manera eficiente.

Es el camino a través del cual los investigadores deben realizar su investigación. Muestra el camino por el que estos investigadores

formulan su problema y objetivo y presentan su resultado a partir de los datos obtenidos durante el período de estudio.

Los métodos de recopilación de datos se centraron en las siguientes técnicas básicas. Estos incluyeron recopilaciones de datos primarios y secundarios que se centran en datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Para abordar los objetivos clave de la investigación, esta investigación utilizó métodos tanto cualitativos como cuantitativos y una combinación de fuentes primarias y secundarias. Los datos cualitativos apoyan el análisis y los resultados de los datos cuantitativos. El resultado obtenido se triangula ya que el investigador utilizó los tipos de datos cualitativos y cuantitativos en el análisis de datos.

#### **1.4.1. Métodos**

Los métodos de recopilación de datos se centraron en las siguientes técnicas básicas. Estos incluyeron recopilaciones de datos primarios y secundarios que se centran en datos tanto cualitativos como cuantitativos, como se define en la sección anterior. Los mecanismos de recolección de datos se diseñan y preparan con los procedimientos adecuados.

**1.4.1.1. La Observación.-** La observación es un aspecto importante de la ciencia. La observación está estrechamente relacionada con la recopilación de datos y existen diferentes fuentes para esto: documentación, registros de archivo, entrevistas, observaciones directas y observaciones de los participantes. Los hallazgos de la investigación observacional se consideran de gran validez porque el investigador es capaz de recopilar una gran cantidad de información sobre un comportamiento en particular. En esta tesis, los investigadores utilizaron el método de observación como una herramienta para recopilar información y datos antes del diseño del cuestionario y también después del inicio de la investigación.

A través de la observación directa se obtuvo datos e información relacionadas a las diligencias y procesos al momento de realizarse, referidas a la Cultura de la Organización y el Rendimiento Laboral de los colaboradores de la parte administrativa de la Universidad.

**1.4.1.2. La Entrevista.-** La entrevista es una entrevista en profundidad cualitativa poco estructurada con personas que se considera que tienen un conocimiento especial sobre el tema de interés. La entrevista semiestructurada generalmente se lleva a cabo en un entorno cara a cara que permite al investigador buscar nuevos conocimientos, hacer preguntas y evaluar los fenómenos en diferentes perspectivas. Permitted al investigador conocer en profundidad los factores y consecuencias influyentes del entorno laboral actual. Ha brindado oportunidades para refinar los esfuerzos de recopilación de datos y examinar sistemas o procesos especializados. Se utilizó cuando el investigador se enfrenta a la limitación de registros escritos o documentos publicados o deseaba triangular los datos obtenidos de otras fuentes de datos primarias y secundarias.

Tuvimos una cita inicial con el Director de Administración de la institución y posteriormente lo hicimos con cada uno del personal administrativo a quienes se les explico la importancia del trabajo de investigación que se realizó, lo cual nos permitió aplicarles los instrumentos de recolección de datos.

**1.4.1.3. El Análisis de Documentos y Registros.-**

Se ha realizado una revisión documental para recopilar datos de diversas fuentes secundarias. Esto incluye informes y documentos relacionadas a las variables de estudio. Las fuentes de datos secundarios se han obtenido de la literatura y los datos restantes provienen de los manuales, informes y algunos documentos de gestión de las empresas que se

incluyeron en la revisión documental. Se consideraron revistas de reputación, libros, diferentes artículos, publicaciones periódicas, actas, revistas, boletines, periódicos, sitios web y otras fuentes sobre gestión empresarial. Para la revisión también se tomaron en cuenta los datos obtenidos de los documentos de trabajo, manuales, procedimientos, informes, datos estadísticos, políticas, reglamentos y estándares existentes.

En general, para este estudio de investigación, se ha completado la revisión documental con este fin.

Se examinó los datos existentes en forma de bases de datos, informes y documentos que tuvimos al alcance, relacionados a nuestro trabajo de investigación, lo que nos ayudó a levantar la información sobre la muestra e interpretación de los resultados que obtendremos.

**1.4.1.4. El Método Analítico - Sintético.-** A través del cual establecimos la descripción del problema sobre la Cultura de la Organización y el Desempeño Laboral de los colaboradores administrativos de la UNAMAD, permitiéndonos elaborar el marco teórico.

#### **1.4.2. Técnicas**

Los cuestionarios se aplicó aleatoriamente y se pudo asegurar la participación suficiente de cada trabajador en estudio. También se realizaron entrevistas formales e informales para obtener datos.

### **1.5. Tratamiento de Datos**

El método de análisis de datos sigue los procedimientos enumerados en las siguientes secciones. La parte de análisis de datos respondió las preguntas básicas planteadas en el planteamiento del problema.

Los datos cuantitativos se obtuvieron de los datos primarios y secundarios discutidos anteriormente en este capítulo. Este análisis de datos se basó en su tipo de datos utilizando Excel, SPSS 22, formato

Office Word y otras herramientas. Este análisis de datos se centra en el análisis de datos numéricos / cuantitativos.

Antes del análisis, se realizaron la codificación de datos de las respuestas y el análisis. Para analizar los datos obtenidos fácilmente, los datos se codificaron en el software SPSS 22 como los datos obtenidos de los cuestionarios.

En este estudio, todas las respuestas fueron precodificadas. Se tomaron de la lista de respuestas, se le dio un número correspondiente a una selección particular. Este proceso se aplicó a todas las preguntas anteriores que necesitaban este tratamiento. Una vez finalizado, los datos se ingresaron en un paquete de software de análisis estadístico, SPSS versión 22 en Windows 10 para los siguientes pasos.

Bajo el análisis de datos, se ha realizado una exploración de datos con estadística descriptiva y análisis gráfico. El análisis incluyó explorar la relación entre variables y comparar grupos cómo se afectan entre sí. Esto se ha hecho usando tabulación cruzada, correlación y análisis factorial y usando estadística paramétrica.

Los datos se ingresaron con SPSS 22 en Windows 10 y se analizaron. El análisis apoyado con el software SPSS contribuyó mucho al hallazgo. Ha contribuido a la validación de los datos y la corrección de los resultados del SPSS. El software analizó y comparó los resultados de diferentes variables utilizadas en los cuestionarios de investigación. Excel también se utiliza para hacer dibujos y calcular algunas soluciones analíticas.

Los datos primarios y secundarios se utilizaron para identificar los diferentes factores y obtener el resultado deseado. Los datos se recopilaron y se procesaron en el SPSS, donde se aplicaron la estadística descriptiva, análisis de correlación y regresión para averiguar el efecto en la organización de la cultura sobre el desempeño del personal.

### **1.5.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad y la validez son aspectos importantes de la selección de un instrumento de encuesta. La confiabilidad representa a la medida en que los instrumentos arroja los mismos resultados en múltiples ensayos. La validez está referida a la disposición en que los instrumentos miden aquello para lo que fue diseñado. En la investigación, hay tres formas de abordar la validez e incluyen la validez de los contenidos, la validez de los constructos y la validez relacionada con la discreción.

La confiabilidad de las mediciones especifica la cantidad sin sesgo (libre de errores) y, por lo tanto, asegura una medición consistente a lo largo del tiempo y entre los diversos elementos del instrumento. En el análisis de confiabilidad, se ha verificado la estabilidad y consistencia de los datos. En el caso del análisis de confiabilidad, el investigador verificó la exactitud y precisión del procedimiento de medición. La confiabilidad tiene numerosas definiciones y enfoques, pero en varios entornos, el concepto llega a ser consistente. La medición cumple los requisitos de confiabilidad cuando produce resultados consistentes durante el procedimiento de análisis de datos.

#### **1.5.1.1. Validez del Instrumento**

La validez aparente utilizada según la definición de Babbie, es un indicador que lo hace parecer una medida razonable de algunas variables, y es el juicio subjetivo de que el instrumento mide lo que pretende medir en términos de relevancia. Así, el investigador se aseguró, en este estudio, al desarrollar los instrumentos, que se eliminaban las incertidumbres mediante el uso de palabras y conceptos adecuados para mejorar la claridad y la idoneidad general. Además, el investigador entregó los instrumentos al supervisor de investigación y al supervisor conjunto, ambos expertos en salud ocupacional, para asegurar la validez de los instrumentos



de medición y determinar si los instrumentos podrían considerarse válidos en su valor nominal.

La validez se refiere a la precisión con la que un método mide lo que se pretende medir. Si la investigación tiene una alta validez, significa que produce resultados que corresponden a propiedades, características y variaciones reales en el mundo físico o social.

#### **1.5.1.2. Confiabilidad del Instrumento**

El alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, es decir, qué tan estrechamente relacionado está un conjunto de elementos como grupo. Se considera una medida de fiabilidad de la escala. La confiabilidad de la solidez del contenido la mayor parte del tiempo se mide teniendo como base en el valor alfa de Cronbach.

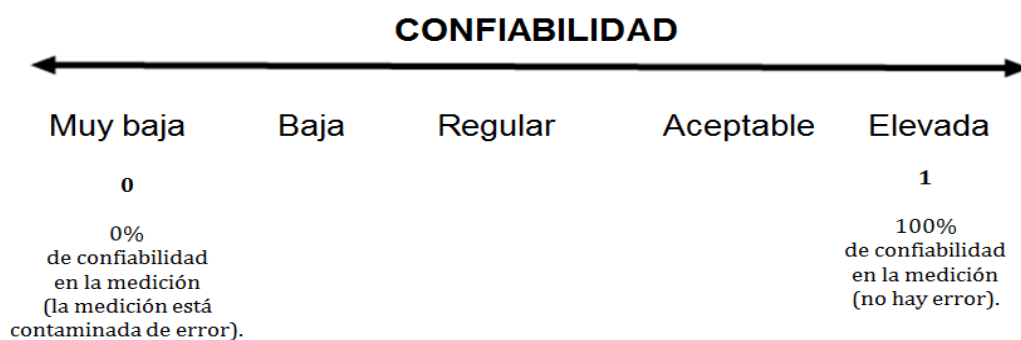
El alfa de Cronbach es el método más común para verificar la confiabilidad de la consistencia interna. La variabilidad del grupo, la confiabilidad de la puntuación, el número de elementos, el tamaño de la muestra y el nivel de dificultad del instrumento también pueden afectar el valor alfa de Cronbach.

El alfa de Cronbach es una estadística comúnmente citada por los autores para demostrar que las pruebas y escalas que se han construido o adoptado para proyectos de investigación son adecuadas para su propósito.

Los valores de confiabilidad aceptables dependen de la naturaleza de la prueba, debiéndose determinar si los elementos de la prueba miden problemas cognitivos o si evalúan la capacidad del alumno o si se utilizan para medir construcciones psicológicas. Luego, puede consultar y encontrar puntos de corte adecuados según su tipo de prueba para explicar los valores de confiabilidad.

Es necesario tener en cuenta que el valor de alfa se ve directamente afectado por el número de ítems que componen una escala. De ser el caso en que aumenta el número de ítems, también

se incrementara la varianza colocada sistemáticamente en el numerador, de tal manera que se obtiene el valor sobreestimado de la consistencia de la escala. Del mismo modo, considerar que el valor de Cronbach se sobreestima en el caso que no se considerara la capacidad de la muestra: un considerable números de sujetos que completan un nivel, el mayor es la varianza esperada.



**Tabla 1**

*Confiabilidad de la Variable Cultura Organizacional mediante Alfa de Cronbach.*

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |   |                 |
|-----------------------------------|---|-----------------|
| Alfa de Cronbach                  | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | Nº de elementos |
| ,854                              | ,925  | 31              |

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El valor del alfa de Cronbach es 0,854, valoración que permite considerar que la escala es de buena fiabilidad o muy buena, por consiguiente se podrá hacer la evaluación de la variable Cultura Organizacional en las muestras seleccionadas para realizar el estudio.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de la Variable Desempeño Laboral mediante Alfa de Cronbach*

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | Nº de elementos |
|------------------|---|-----------------|
| ,895             | ,930  | 20              |

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El valor del alfa de Cronbach es 0,895, valoración que permite considerar que la escala es de buena fiabilidad o muy buena, por consiguiente se podrá hacer la evaluación de la variable Desempeño Laboral en las muestras seleccionadas para realizar el estudio.

**Tabla 3**

**Resumen de procesamiento de casos**

|                        | Casos  |            |          |            |       |            |
|------------------------|--------|------------|----------|------------|-------|------------|
|                        | Válido |            | Perdidos |            | Total |            |
|                        | N      | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| CULTURA_ORGANIZACIONAL | 78     | 100,0%     | 0        | 0,0%       | 78    | 100,0%     |
| DESEMPEÑO_LABORAL      | 78     | 100,0%     | 0        | 0,0%       | 78    | 100,0%     |

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

## 1.6. Baremos

El término baremo deriva del latín “baréme”, son escalas de medición, el término escala de medición se deriva de dos palabras clave en estadística, a saber; medida y escala. La medición es el proceso de registrar las observaciones recopiladas como parte de una investigación.

Se usa una escala de medición para calificar o cuantificar variables de datos en estadísticas. Determina el tipo de técnicas que se utilizarán para el análisis estadístico.

Las escalas de medición que se utilizan para esta investigación lo establecimos de la siguiente manera:

**Tabla 4**  
***Baremo Variable Cultura Organizacional***

| <b>Niveles</b>  | <b>Puntaciones</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Ítems</b>           |
|-----------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Muy alto</b> | 107-124            | 87%-100%          | Del 1 al 31            |
| <b>Alto</b>     | 88-106             | 71%-86%           | Puntaje máximo:<br>124 |
| <b>Medio</b>    | 69-87              | 56%-70%           |                        |
| <b>Bajo</b>     | 50-68              | 40%-55%           | Puntaje mínimo:<br>31  |
| <b>Muy bajo</b> | 31-49              | 25%-39%           |                        |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5**  
***Baremo Dimensión Artefactos y rituales***

| <b>Niveles</b>  | <b>Puntaciones</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Ítems</b>          |
|-----------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Muy alto</b> | 31 - 36            | 86%-100%          | Del 1 al 9            |
| <b>Alto</b>     | 25 -30             | 69%-85%           | Puntaje máximo:<br>36 |
| <b>Medio</b>    | 19 - 24            | 53%-68%           |                       |
| <b>Bajo</b>     | 14 - 18            | 39%-52%           | Puntaje mínimo:<br>9  |
| <b>Muy bajo</b> | 9 - 13             | 25%-38%           |                       |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6**  
***Baremo Dimensión Valores adoptados y declarados***

| Niveles         | Puntaciones | Porcentaje | Ítems                 |
|-----------------|-------------|------------|-----------------------|
| <b>Muy alto</b> | 34 - 40     | 85%-100%   | Del 10 al 19          |
| <b>Alto</b>     | 28 -33      | 70%-84%    | Puntaje máximo:<br>40 |
| <b>Medio</b>    | 22 - 27     | 55%-69%    |                       |
| <b>Bajo</b>     | 16 - 21     | 40%-54%    | Puntaje mínimo:<br>10 |
| <b>Muy bajo</b> | 10 - 15     | 25%-39%    |                       |

**Tabla 7**  
***Baremo Dimensión Suposiciones básicas***

| Niveles         | Puntaciones | Porcentaje | Ítems                 |
|-----------------|-------------|------------|-----------------------|
| <b>Muy alto</b> | 42 - 48     | 88%-100%   | Del 20 al 31          |
| <b>Alto</b>     | 35 -41      | 73%-87%    | Puntaje máximo:<br>48 |
| <b>Medio</b>    | 27 - 34     | 56%-72%    |                       |
| <b>Bajo</b>     | 19 - 26     | 39%-55%    | Puntaje mínimo:<br>12 |
| <b>Muy bajo</b> | 12 - 18     | 25%-38%    |                       |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 8**  
***Baremo Variable Desempeño Laboral***

| Niveles         | Puntaciones | Porcentaje | Ítems                 |
|-----------------|-------------|------------|-----------------------|
| <b>Muy alto</b> | 69-80       | 86%-100%   | Del 1 al 20           |
| <b>Alto</b>     | 57-68       | 71%-85%    | Puntaje máximo:<br>80 |
| <b>Medio</b>    | 44-56       | 55%-70%    |                       |
| <b>Bajo</b>     | 32-43       | 40%-54%    | Puntaje mínimo:<br>20 |
| <b>Muy bajo</b> | 20-31       | 25%-39%    |                       |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9

**Baremo Dimensión Desempeño Objetivo**

| Niveles         | Puntaciones | Porcentaje | Ítems                    |
|-----------------|-------------|------------|--------------------------|
| <b>Muy alto</b> | 31 - 36     | 86%-100%   | Del 1 al 9               |
| <b>Alto</b>     | 25 - 30     | 69%-85%    | Puntaje<br>máximo:<br>36 |
| <b>Medio</b>    | 19 - 24     | 53%-68%    |                          |
| <b>Bajo</b>     | 14 - 18     | 38%-57%    | Puntaje<br>mínimo: 9     |
| <b>Muy bajo</b> | 9 – 13      | 25%-37%    |                          |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10

**Baremo Dimensión Desempeño Subjetivo**

| Niveles         | Puntaciones | Porcentaje | Ítems                    |
|-----------------|-------------|------------|--------------------------|
| <b>Muy alto</b> | 39 - 44     | 88%-100%   | Del 10 al<br>20          |
| <b>Alto</b>     | 32 - 38     | 72%-87%    | Puntaje<br>máximo:<br>44 |
| <b>Medio</b>    | 25 - 31     | 57%-71%    |                          |
| <b>Bajo</b>     | 18 - 24     | 40%-56%    | Puntaje<br>mínimo:<br>11 |
| <b>Muy bajo</b> | 11 – 17     | 25%-39%    |                          |

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha terminado de recopilar y analizar los datos que se ha obtenido, y estamos en la condición de comenzar a escribir los resultados. Aquí es donde informaremos los principales hallazgos de nuestra investigación, todos los resultados relevantes se estarán mencionando de forma concisa y objetiva en un orden lógico, utilizándose para tal fin tablas y gráficos que nos permitirá una mejor ilustración de los hallazgos específicos.

### a) Presentación, Análisis e Interpretación de Datos

#### Análisis descriptivo de la variable: Cultura Organizacional

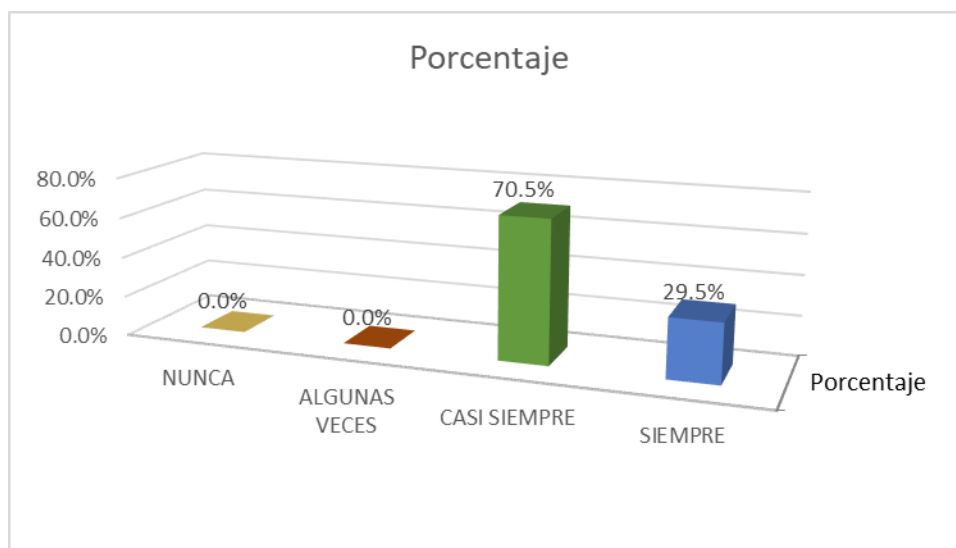
**Tabla 11 Distribución de la Variable Cultura Organizacional**

|               | Frecuencia | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|-------------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%              | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 0          | 0.0%              | 0.0%                 |
| CASI SIEMPRE  | 55         | 70.5%             | 70.5%                |
| SIEMPRE       | 23         | 29.5%             | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100.0%            |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

La tabla 11 y figura 3, con relación a la variable Cultura Organizacional según las apreciaciones del personal administrativo de la UNAMAD, el 70.50% del personal administrativo encuestado manifiestan casi siempre, un 29.50% siempre, lo que nos facilita concluir que mayormente los colaboradores tienen una buena apreciación respecto a la variable Cultura Organizacional, lo podemos visualizar seguidamente:

**Figura 3 Distribución de variable Cultura Organizacional**



**b) Análisis de la dimensión: Artefactos y rituales**

**Tabla 12 Distribución de dimensión: Artefactos y rituales**

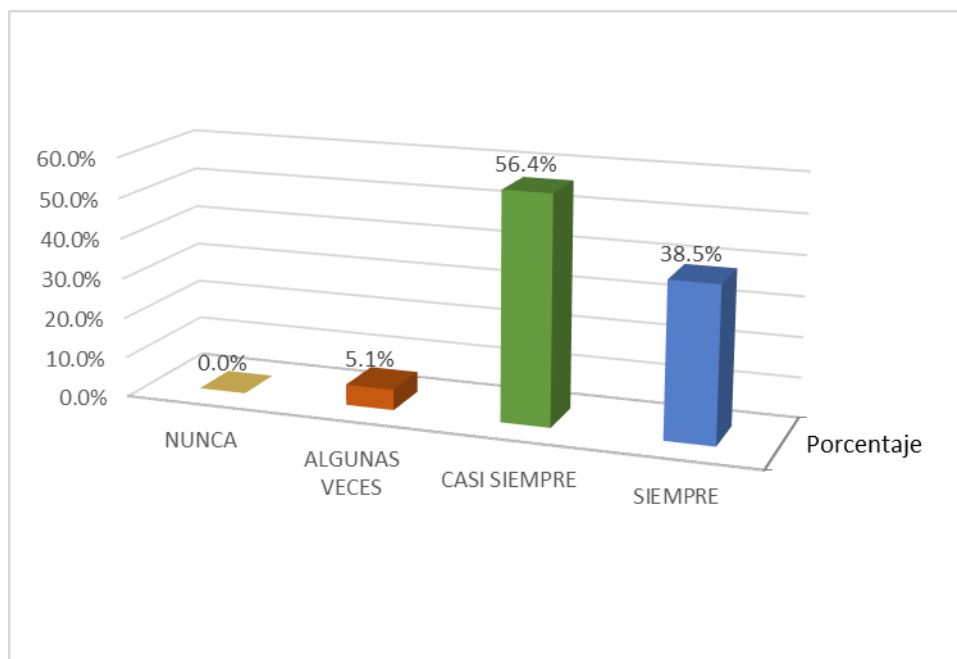
|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%       | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 4          | 5.1%       | 5.1%                 |
| CASI SIEMPRE  | 44         | 56.4%      | 61.5%                |
| SIEMPRE       | 30         | 38.5%      | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100%       |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

La tabla 12 y figura 3, con relación a la dimensión Artefactos y rituales según la apreciación del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, el 56.40% de los trabajadores encuestados manifiestan casi siempre, un 38.50%, siempre y un 5.10% algunas veces, lo que nos facilita concluir que mayormente los trabajadores de la parte administrativa posee una buena percepción apreciación respecto a la dimensión Artefactos y rituales. Lo podemos visualizar seguidamente:



**Figura 4 Distribución de dimensión: Artefactos y rituales**



**c) Análisis de la dimensión: Valores adoptados y declarados**

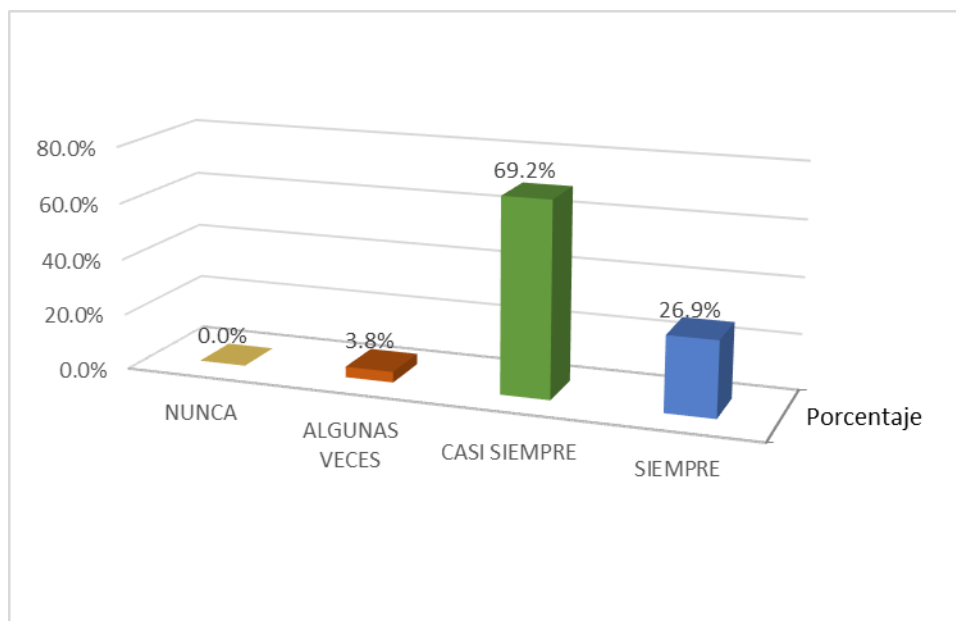
**Tabla 13 Distribución de Dimensión: Valores adoptados y declarados**

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%       | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 3          | 3.8%       | 3.8%                 |
| CASI SIEMPRE  | 54         | 69.2%      | 73.1%                |
| SIEMPRE       | 21         | 26.9%      | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100.0%     |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

La tabla 13 y figura 5, con relación a la dimensión Valores adoptados y declarados según las apreciaciones del personal administrativo de la UNAMAD, el 69.20% de los trabajadores encuestados manifiestan casi siempre, un 26.90% siempre, y un 3.80% algunas veces, lo que nos facilita concluir que mayormente los trabajadores tienen una buena apreciación a muy buena respecto a los Valores adoptados y declarados. Lo podemos visualizar seguidamente:

**Figura 5 Distribución de dimensión: Valores adoptados y declarados**



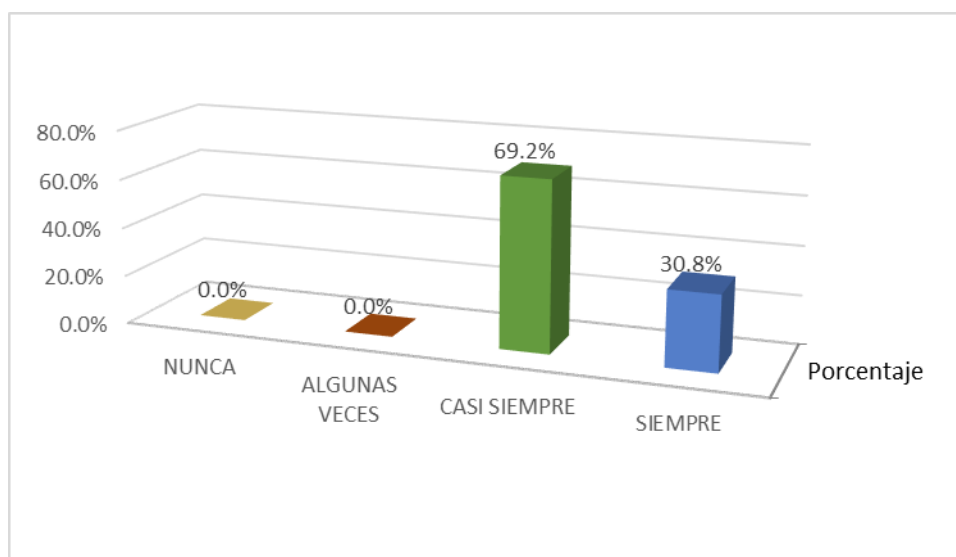
**d) Análisis de la dimensión: Suposiciones básicas**

**Tabla 14 Distribución de dimensión: Suposiciones básicas**

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%       | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 0          | 0.0%       | 0.0%                 |
| CASI SIEMPRE  | 54         | 69.2%      | 69.2%                |
| SIEMPRE       | 24         | 30.8%      | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100.0%     |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

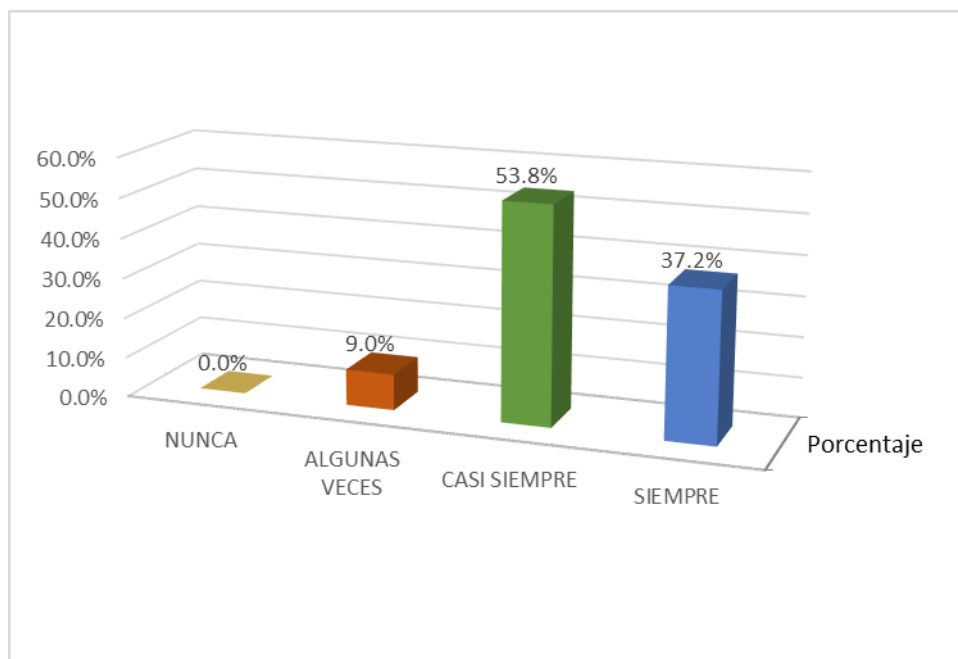
La tabla 14 y figura 6, con relación a la dimensión Suposiciones básicas según las apreciaciones del personal administrativo de la UNAMAD, el 69.20% del personal que participaron en las encuestas respondieron casi siempre, y un 30.80% siempre, lo que nos facilita concluir que mayormente los trabajadores de la parte administrativa posee una apreciación buena a muy buena sobre las Suposiciones básicas. Lo podemos visualizar seguidamente:

**Figura 6 Distribución de dimensión: Suposiciones básicas****e) Análisis de la variable: Desempeño Laboral****Tabla 15 Distribución de la Variable Desempeño Laboral**

|               | Frecuencia | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|-------------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%              | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 7          | 9.0%              | 9.0%                 |
| CASI SIEMPRE  | 42         | 53.8%             | 62.8%                |
| SIEMPRE       | 29         | 37.2%             | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100%              |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

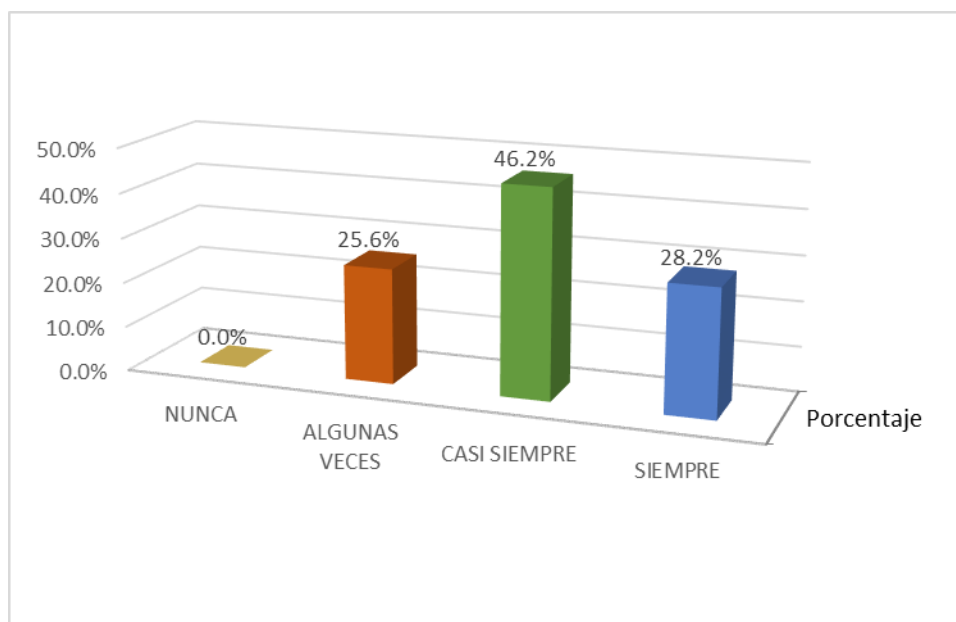
La tabla 15 y figura 7, con relación a la variable Desempeño Laboral según las apreciaciones del personal administrativo de la UNAMAD, el 53.80% de los trabajadores encuestados consideran casi siempre, un 37.20% siempre, y un 9% algunas veces, lo que nos facilita concluir que mayormente los trabajadores de la parte administrativa poseen una apreciación buena a muy buena sobre el Desempeño Laboral. Lo podemos visualizar seguidamente:

**Figura 7 Distribución de variable: Desempeño Laboral****f) Análisis de la dimensión: Desempeño Objetivo****Tabla 16 Distribución de dimensión: Desempeño Objetivo**

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%       | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 20         | 25.6%      | 25.6%                |
| CASI SIEMPRE  | 36         | 46.2%      | 71.8%                |
| SIEMPRE       | 22         | 28.2%      | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100.0%     |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

La tabla 16 y figura 8, con relación a la dimensión Desempeño Objetivo según las apreciaciones del personal administrativo de la UNAMAD, el 46.20% de los trabajadores encuestados consideran casi siempre, un 28.20% siempre y el 25.60% algunas veces; lo que facilita concluir que mayormente los colaboradores poseen una apreciación buena a muy buena en respecto al Desempeño Objetivo. Lo podemos visualizar seguidamente:

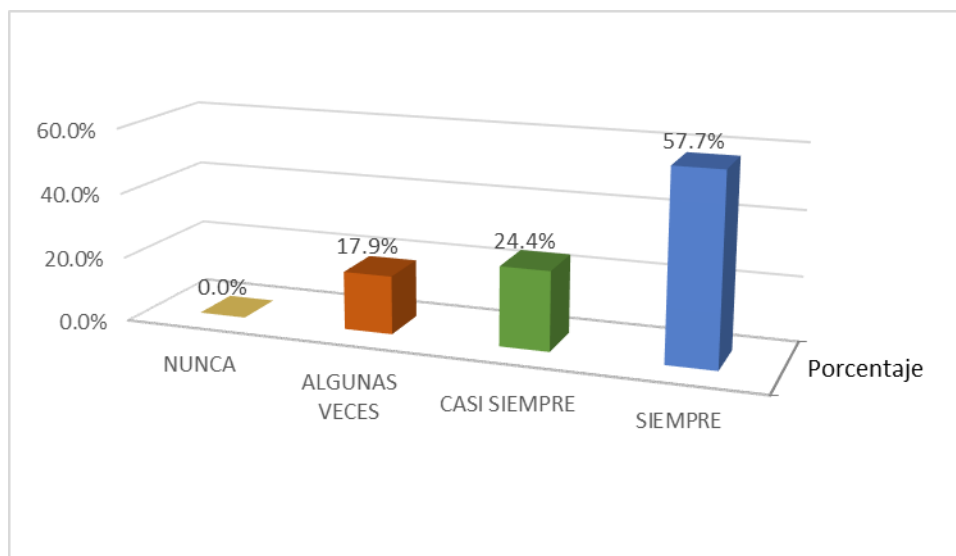
**Figura 8 Distribución de la Dimensión: Desempeño Objetivo****g) Análisis de la dimensión: Desempeño Subjetivo****Tabla 17 Distribución de dimensión: Desempeño Subjetivo**

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|----------------------|
| NUNCA         | 0          | 0.0%       | 0.0%                 |
| ALGUNAS VECES | 14         | 17.9%      | 17.9%                |
| CASI SIEMPRE  | 19         | 24.4%      | 42.3%                |
| SIEMPRE       | 45         | 57.7%      | 100.0%               |
| Total         | 78         | 100.0%     |                      |

Fuente: Encuesta de elaboración propia

La tabla 17 y figura 9, con relación a la dimensión Desempeño Subjetivo según las apreciaciones del personal administrativo de la UNAMAD, el 57.70% del personal que participaron en las encuestas respondieron siempre, un 24.40% casi siempre, y un 17.90% algunas veces, lo que nos permite llegar a la conclusión que mayormente del personal poseen una apreciación buena a muy buena sobre el Desempeño Subjetivo. Lo podemos visualizar seguidamente:

**Figura 9 Distribución de dimensión: Desempeño Subjetivo**



**Tabla 18**

***Estadísticos Descriptivos para la Variable Cultura Organizacional y sus Dimensiones***

|                                | N  | Mínimo | Máximo | Media   | Desviación estándar |
|--------------------------------|----|--------|--------|---------|---------------------|
| CULTURA_ORGANIZACIONAL         | 78 | 79,00  | 120,00 | 98,5513 | 10,97890            |
| ARTEFACTOS Y RITUALES          | 78 | 22,00  | 36,00  | 29,0513 | 4,05769             |
| VALORES ADOPTADOS Y DECLARADOS | 78 | 23,00  | 38,00  | 31,0256 | 3,88462             |
| SUPOSICIONES BÁSICAS           | 78 | 31,00  | 47,00  | 38,4744 | 4,60300             |
| N válido (por lista)           | 78 |        |        |         |                     |

Podemos observar que la Cultura Organizacional, se encuentra en un nivel Bueno por cuanto la media es 98,55 respecto a los 124 puntos estimado como ideal, representando un 79%, indicándonos que los colaboradores perciben adecuadamente los Artefactos y rituales, Valores adoptados y declarados, Suposiciones básicas, la desviación estándar es 10,97 lo que se consideraría como una muestra equilibrada. Los Artefactos y rituales, poseen la media 29,05 con relación al total de 36 puntos, desviación estándar 4.05, en los Valores adoptados y declarados, posee la media 31,02 respecto al total de 40 puntos,

desviación estándar 3.88, en Suposiciones básicas, posee la media 38,47 respecto al total de 48 puntos, desviación estándar de 4.60, valores que evidencian que normalmente hay una buena Cultura Organizacional en la UNAMAD.

**Tabla 19**  
***Estadísticos Descriptivos para la Variable Desempeño Laboral con sus Dimensiones***

|                      | N  | Mínimo | Máximo | Media   | Desviación estándar |
|----------------------|----|--------|--------|---------|---------------------|
| DESEMPEÑO_LABORAL    | 78 | 46,00  | 79,00  | 63,9103 | 9,64457             |
| DESEMPEÑO OBJETIVO   | 78 | 21,00  | 35,00  | 27,9487 | 4,98282             |
| DESEMPEÑO SUBJETIVO  | 78 | 25,00  | 44,00  | 35,9615 | 5,66704             |
| N válido (por lista) | 78 |        |        |         |                     |

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Podemos visualizar que la variable Desempeño Laboral esta encontrándose en un grado Bueno por cuanto posee la media 63,91 con relación a los 80 puntos, que podría considerarse como ideal, representando el 80%, evidenciándose que los colaboradores tiene un buen Desempeño Objetivo, y un buen Desempeño Subjetivo, la desviación estándar es 9,64 que nos indica que es una muestra adecuada, en Desempeño Objetivo, observamos la media 27,94 puntos, con relación al total de 36 puntos, la desviación estándar 4.98; en Desempeño Subjetivo, obtiene la media 35,96 puntos, respecto al total de 44 puntos, desviación estándar 5.66, valores que evidencian que normalmente se da un adecuado Desempeño Laboral en la UNAMAD.

**Tabla 20**  
**Matriz de Correlaciones**

|                      |                                |                            | CULTURA ORGANIZACIONAL | ARTEFACTOS Y RITUALES | VALORES ADOPTADOS Y DECLARADOS | SUPOSICIONES BÁSICAS | DESEMPEÑO LABORAL | DESEMPEÑO OBJETIVO | DESEMPEÑO SUBJETIVO |
|----------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| Rho de Spearman      | CULTURA ORGANIZACIONAL         | Coeficiente de correlación | 1,000                  | ,883**                | ,772**                         | ,944**               | ,656**            | ,616**             | ,582**              |
|                      |                                | Sig. (bilateral)           | .                      | ,000                  | ,000                           | ,000                 | ,000              | ,000               | ,000                |
|                      |                                | N                          | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 | 78                  |
|                      | ARTEFACTOS Y RITUALES          | Coeficiente de correlación | ,883**                 | 1,000                 | ,449**                         | ,843**               | ,591**            | ,576**             | ,496**              |
|                      |                                | Sig. (bilateral)           | ,000                   | .                     | ,000                           | ,000                 | ,000              | ,000               | ,000                |
|                      |                                | N                          | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 | 78                  |
|                      | VALORES ADOPTADOS Y DECLARADOS | Coeficiente de correlación | ,772**                 | ,449**                | 1,000                          | ,614**               | ,511**            | ,457**             | ,472**              |
|                      |                                | Sig. (bilateral)           | ,000                   | ,000                  | .                              | ,000                 | ,000              | ,000               | ,000                |
|                      | N                              | 78                         | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 |                     |
| SUPOSICIONES BÁSICAS | Coeficiente de correlación     | ,944**                     | ,843**                 | ,614**                | 1,000                          | ,613**               | ,571**            | ,556**             |                     |
|                      | Sig. (bilateral)               | ,000                       | ,000                   | ,000                  | .                              | ,000                 | ,000              | ,000               |                     |
|                      | N                              | 78                         | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 |                     |
| DESEMPEÑO LABORAL    | Coeficiente de correlación     | ,656**                     | ,591**                 | ,511**                | ,613**                         | 1,000                | ,896**            | ,912**             |                     |
|                      | Sig. (bilateral)               | ,000                       | ,000                   | ,000                  | ,000                           | .                    | ,000              | ,000               |                     |
|                      | N                              | 78                         | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 |                     |
| DESEMPEÑO OBJETIVO   | Coeficiente de correlación     | ,616**                     | ,576**                 | ,457**                | ,571**                         | ,896**               | 1,000             | ,652**             |                     |
|                      | Sig. (bilateral)               | ,000                       | ,000                   | ,000                  | ,000                           | ,000                 | .                 | ,000               |                     |
|                      | N                              | 78                         | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 |                     |
| DESEMPEÑO SUBJETIVO  | Coeficiente de correlación     | ,582**                     | ,496**                 | ,472**                | ,556**                         | ,912**               | ,652**            | 1,000              |                     |
|                      | Sig. (bilateral)               | ,000                       | ,000                   | ,000                  | ,000                           | ,000                 | ,000              | .                  |                     |
|                      | N                              | 78                         | 78                     | 78                    | 78                             | 78                   | 78                | 78                 |                     |

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



#### 4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

**Tabla 21**  
***Prueba de Normalidad***

|                        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                        | Estadístico                     | gl | Sig. | Estadístico  | gl | Sig. |
| CULTURA_ORGANIZACIONAL | ,124                            | 78 | ,005 | ,948         | 78 | ,003 |
| DESEMPEÑO_LABORAL      | ,111                            | 78 | ,018 | ,945         | 78 | ,002 |

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS v22

Si Sig. asintót. (bilateral)  $\geq \alpha$  (0,05), se reconoce la H<sub>0</sub>; por cuanto los datos conseguidos de la muestra proceden de una distribución normal.

Si Sig. asintót. (bilateral)  $< \alpha$  (0,05), se reconoce H<sub>1</sub>; por cuanto los datos logrados de la muestra no proceden de una distribución normal.

**a) Análisis:** De la prueba de K-S cuya muestra es igual a 78 personas encuestadas, la significancia que resulta es igual: Cultura Organizacional 0,005 y Desempeño Laboral de 0,018 es menor a 0,05 valores que nos indican que los datos no poseen una distribución normal.

**b) Interpretación:** La muestra no suspende de la normalidad, consiguientemente aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula, por cuanto dichos resultados nos indican que la muestra no procede de una distribución normal.

**c) Decisión:** La significancia al emplear la prueba de Kolmogorov – Smirnov es 0,005 y 0,018, ambos resultados que obtuvimos son completamente inferiores a 0.05 ( $p < 0.05$ ), hecho que permite tomar la decisión para emplear las pruebas no paramétricas, consiguientemente se realizó el procedimiento mediante la prueba estadística no paramétrica de Rho de Spearman.

## 4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. PRUEBA ESTADÍSTICA PARA DEMOSTRAR LA HIPÓTESIS GENERAL

**Hipótesis General:** La Cultura Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

**Tabla 22**

***Correlación entre la Variable Cultura Organizacional y la Variable Desempeño Laboral***

|                 |                        |                            | CULTURA ORGANIZACIONAL | DESEMPEÑO LABORAL |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | CULTURA ORGANIZACIONAL | Coeficiente de correlación | 1,000                  | ,656**            |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | .                      | ,000              |
|                 |                        | N                          | 78                     | 78                |
|                 | DESEMPEÑO LABORAL      | Coeficiente de correlación | ,656**                 | 1,000             |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | ,000                   | .                 |
|                 |                        | N                          | 78                     | 78                |

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

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Los valores obtenidos indican que hay una relación significativa entre la variable Cultura Organizacional y la variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la parte administrativa, por cuanto el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman es 0.656 habiendo una correlación positiva moderada.

**Tabla 23**  
**Resumen del modelo entre las dos variables**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Estadísticos de cambio |             |     |     |        |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|--------|
|        |                   |            |                     |                                 | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. F |
|        |                   |            |                     |                                 |                        |             |     |     |        |
| 1      | ,656 <sup>a</sup> | ,438       | ,431                | 7,27670                         | ,438                   | 59,266      | 1   | 76  | ,000   |

a. Predictores: (Constante), CULTURA\_ORGANIZACIONAL

b. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor del coeficiente de determinación encontrado es ,438, evidenciándose que tenemos una relación del 43.80% de la variable Cultura Organizacional con la variable Desempeño Laboral, resultados que nos muestran que el 43.80% de las variaciones observadas en la variable Desempeño Laboral tendrían que ser explicadas por las variaciones de la variable Cultura Organizacional, quedando sin explicación el 56.20% (100-43.80).

**Tabla 24**  
**Anova entre las dos variables**

| Modelo |           | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-------------------|----|------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regresión | 3138,149          | 1  | 3138,149         | 59,266 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 4024,223          | 76 | 52,950           |        |                   |
|        | Total     | 7162,372          | 77 |                  |        |                   |

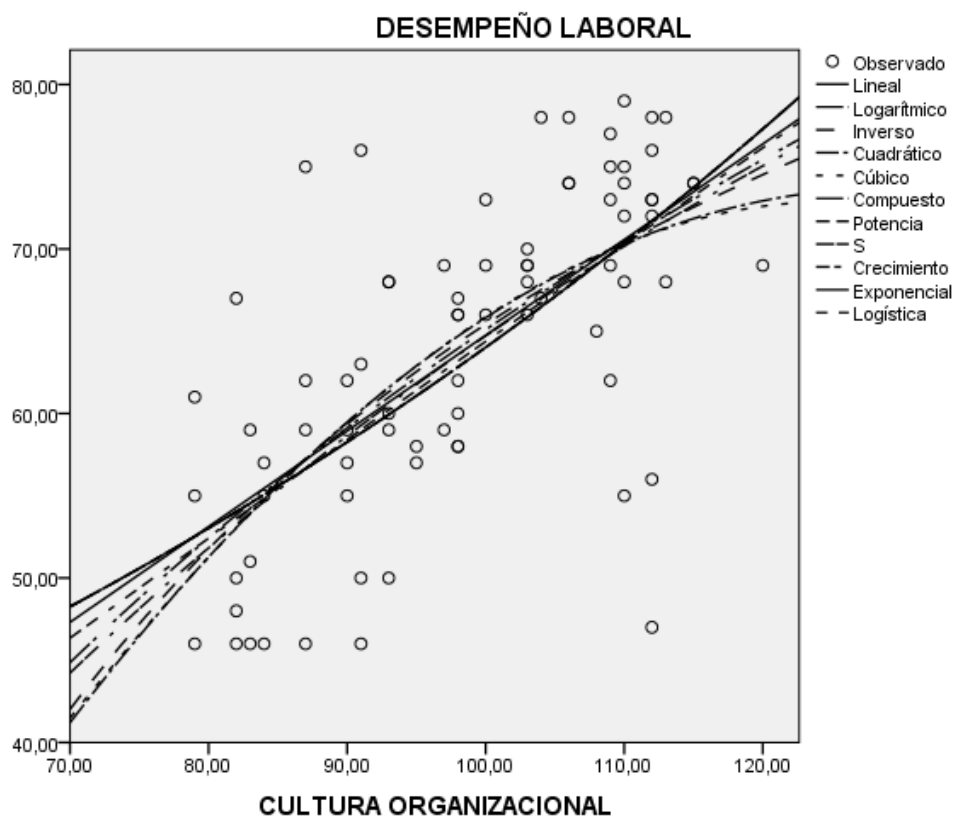
a. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

b. Predictores: (Constante), CULTURA\_ORGANIZACIONAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Este cuadro muestra que el valor  $p = 0,000$  resultado que demuestra que la probabilidad asociada al estadístico es ,000, valor inferior a  $\alpha = 0,05$ . Resultados que nos permite aceptar la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal de las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, es adecuada.

**Figura 10**  
**Variable Cultura Organizacional y Variable Desempeño Laboral**



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura apreciamos que la función curvilínea se encuentra ajustada en forma moderada al diagrama de dispersión, exponiendo la dispersión de la Variable Cultura Organizacional y la Variable Desempeño Laboral, como podemos observar se encuentran en una correspondencia directa, con 43.80 % de predicción ( $r^2 = 0,438$ ). Podemos afirmar que a mayor valor en Cultura Organizacional mayor será el valor en Desempeño Laboral.

**a) Hipótesis Estadísticas:****Hipótesis Alternativa (H):**

$$H_0: \rho = 0$$

La Cultura Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

$$H_0: \rho \neq 0$$

La Cultura Organizacional no influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

**b) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha=0.05$ .

**c) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 76 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1,6652|\}$$

**d) Cálculo del estadístico de prueba:**

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

$$t = \pm 0,656 \sqrt{\frac{78-2}{1-(0,656)^2}} = 7,57$$

**e) Decisión:**

Puesto que el valor calculado  $t= 7,57$  cae en la región de rechazo de  $H_0$ , aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

**f) Conclusión:**

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 7,57 está al margen de la zona de aceptación de  $H_0$  ( $-1.6652 < t_c < 1.6652$ ), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables

estudiadas, es de 0,656 indicando una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,438, indicándonos que el 43.80% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la variable Cultura Organizacional, es decir, si existe correlación significativa entre la Variable Cultura Organizacional y la Variable Desempeño Laboral en la UNAMAD.

#### 4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

##### 4.2.2.1. Hipótesis Especifica 1

**HE<sub>1</sub>** Los artefactos y rituales influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Ho<sub>1</sub>** Los artefactos y rituales no influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Presentamos la siguiente tabla donde:

**Tabla 25**  
**Correlación entre la Dimensión Artefactos y Rituales y la Variable Desempeño Laboral**

|                 |                          |                             | ARTEFACTOS<br>Y RITUALES | DESEMPEÑO<br>LABORAL |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | ARTEFACTOS Y<br>RITUALES | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,591**               |
|                 |                          | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000                 |
|                 |                          | N                           | 78                       | 78                   |
|                 | DESEMPEÑO<br>LABORAL     | Coefficiente de correlación | ,591**                   | 1,000                |
|                 |                          | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                    |
|                 |                          | N                           | 78                       | 78                   |

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

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Observamos que el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre Artefactos y rituales y Desempeño Laboral es de 0,591 y el nivel de significancia es 0,000 por lo que, se acepta la hipótesis alterna, la cual nos indica que existe una relación significativa entre la dimensión Artefactos y Rituales y el Desempeño Laboral en la UNAMAD.

**Tabla 26**  
**Resumen del Modelo entre la Dimensión Artefactos y Rituales y la Variable Desempeño Laboral**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Cambio en R cuadrado | Estadísticos de cambio |     |     |                  |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|-----|-----|------------------|
|        |                   |            |                     |                                 |                      | Cambio en F            | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1      | ,591 <sup>a</sup> | ,378       | ,370                | 7,65454                         | ,378                 | 46,241                 | 1   | 76  | ,000             |

a. Predictores: (Constante), ARTEFACTOS Y RITUALES

b. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,378, lo que implica que hay una relación del 37.80% entre la dimensión Artefactos y Rituales y la variable Desempeño Laboral, lo que también indica que el 37.80% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral son explicados por la variación de la dimensión Artefactos y Rituales, queda sin explicar el 62.20% (100-37.80).

**Tabla 27**  
**Anova entre la Dimensión Artefactos y Rituales y la Variable Desempeño Laboral**

| Modelo |           | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-------------------|----|------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regresión | 2709,381          | 1  | 2709,381         | 46,241 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 4452,991          | 76 | 58,592           |        |                   |
|        | Total     | 7162,372          | 77 |                  |        |                   |

a. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

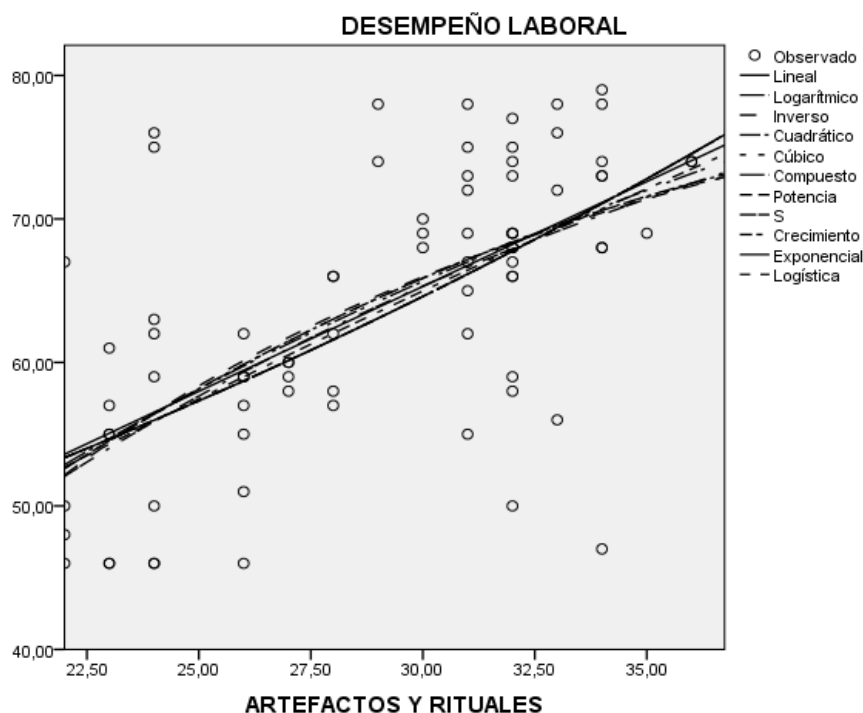
b. Predictores: (Constante), ARTEFACTOS Y RITUALES

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Podemos comprobar que el valor  $p = 0,000$  nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a  $\alpha = 0,05$ . Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Artefactos y Rituales y la variable Desempeño Laboral, es pertinente.

**Figura 11**

***Dimensión Artefactos y Rituales y la Variable Desempeño Laboral***



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 11, se aprecia que la función curvilínea se ajusta moderadamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral, según se observa están en una correlación directa, con 37.80% de predicción ( $r^2 = 0,378$ ). Esto indica que a mayor puntaje en Artefactos y rituales mayor es el puntaje en Desempeño Laboral.

**a) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha = 0.05$ .



**b) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 76 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1,6652|\}$$

**c) Cálculo del estadístico de prueba:**

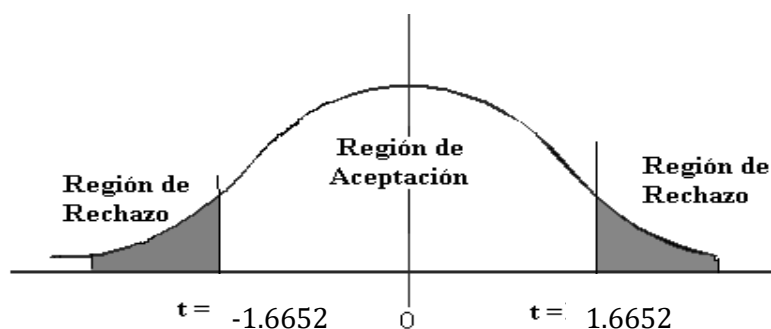
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,591 \sqrt{\frac{78-2}{1-(0,591)^2}} = 6,38$$

**d) Resumen de datos:**

| Nivel de significancia | Estadística de prueba | Grado de libertad | Valor crítico        | Valor calculado |
|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| 0.05                   | "t" Student           | 76                | -1.6652 < t < 1.6652 | 6,38            |

Fuente: Elaboración Propia



El valor de t hallado para Artefactos y rituales y Desempeño Laboral en la Universidad es  $6,38 > 1.6652$ , encontrándose en la región o zona de rechazo, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**e) Justificación y decisión**

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 6,38 está al margen de la zona de aceptación de  $H_0$  ( $-1.6652 < t < 1.6652$ ), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada, es de 0,591 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,378, indicándonos que el 37.80% de

los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la dimensión Artefactos y rituales, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral en la UNAMAD.

#### 4.2.2.2. Hipótesis Especifica 2

**HE<sub>2</sub>** Los valores adoptados y declarados influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Ho<sub>2</sub>** Los valores adoptados y declarados no influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Presentamos la siguiente tabla donde:

**Tabla 28**  
**Correlaciones entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral**

|          |                     |                            | VALORES ADOPTADOS<br>Y DECLARADOS | DESEMPEÑO<br>LABORAL |
|----------|---------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Rho de   | VALORES ADOPTADOS Y | Coeficiente de correlación | 1,000                             | ,511**               |
| Spearman | DECLARADOS          | Sig. (bilateral)           | .                                 | ,000                 |
|          |                     | N                          | 78                                | 78                   |
|          | DESEMPEÑO LABORAL   | Coeficiente de correlación | ,511**                            | 1,000                |
|          |                     | Sig. (bilateral)           | ,000                              | .                    |
|          |                     | N                          | 78                                | 78                   |

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

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Por tanto, podemos decir que hay una relación significativa entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral de La Universidad, por cuanto el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman es 0.511, siendo la correlación positiva moderada.

**Tabla N° 29**  
**Resumen del Modelo entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral**

| Modelo | R                 | R cuadrado |          | Error estándar de la estimación | Estadísticos de cambio |        |     | Sig. Cambio en F |      |
|--------|-------------------|------------|----------|---------------------------------|------------------------|--------|-----|------------------|------|
|        |                   | R cuadrado | ajustado |                                 | Cambio en R cuadrado   | F      | gl1 |                  | gl2  |
| 1      | ,511 <sup>a</sup> | ,255       | ,245     | 8,38032                         | ,255                   | 25,985 | 1   | 76               | ,000 |

a. Predictores: (Constante), VALORES ADOPTADOS Y DECLARADOS

b. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la tabla, vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,255, lo que implica que hay una relación del 25.50% entre la dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral, lo que también indica que el 25.50% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral son explicados por la variación de la dimensión Valores adoptados y declarados, quedando sin explicar el 74.50% (100-25.50).

**Tabla 30**  
**Anova entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral**

| Modelo |           | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-------------------|----|------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regresión | 1824,916          | 1  | 1824,916         | 25,985 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 5337,456          | 76 | 70,230           |        |                   |
|        | Total     | 7162,372          | 77 |                  |        |                   |

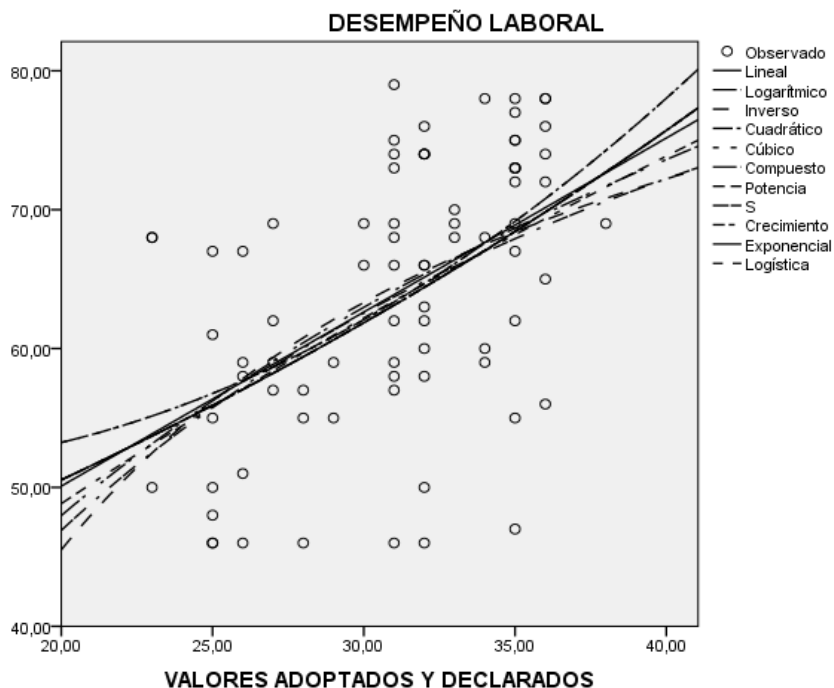
a. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

b. Predictores: (Constante), VALORES ADOPTADOS Y DECLARADOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Podemos comprobar que el valor  $p = 0,000$  nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a  $\alpha = 0,05$ . Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral, es pertinente.

**Figura 12**  
**Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral**



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 12, se aprecia que la función curvilínea se ajusta moderadamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral, según se observa están en una correlación directa, con 25.50% de predicción ( $r^2 = 0,255$ ). Esto indica que a mayor puntaje en Valores adoptados y declarados mayor es el puntaje en Desempeño Laboral.

**a) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha = 0.05$ .

**b) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 76 grados, con  $n-2$  grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1,6652|\}$$

**c) Cálculo del estadístico de prueba:**

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

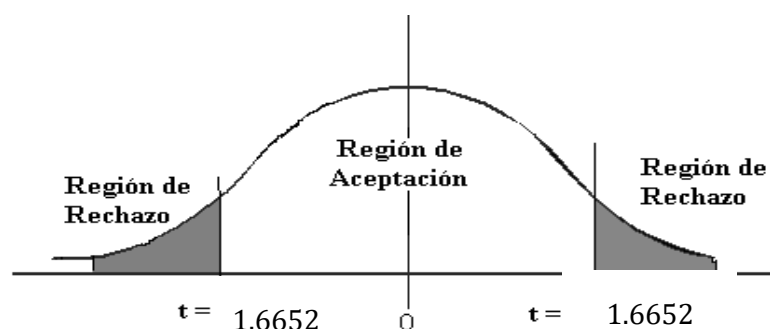
$$t = \pm 0,511 \sqrt{\frac{78-2}{1-(0,511)^2}} = 5,18$$

**d) Resumen de datos:**

| Nivel de significancia | Estadística de prueba | Grado de libertad | Valor critico        | Valor calculado |
|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| 0.05                   | "t" Student           | 76                | -1.6652 < t < 1.6652 | 5,18            |

Fuente: Elaboración Propia

Luego se ubica en la llamada campana de Gauss:



El valor de t hallado para Valores adoptados y declarados y Desempeño Laboral en la Universidad es  $5,18 > 1.6652$ , encontrándose en la región o zona de rechazo, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**e) Justificación y decisión**

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,18 está al margen de la zona de aceptación de  $H_0$  ( $-1.6652 < t < 1.6652$ ), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada, es de 0,511 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de

determinación R cuadrado es de 0,255, indicándonos que el 25.50% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serían expuestos por la variación de la dimensión Valores adoptados y declarados, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral en la UNAMAD.

#### 4.2.2.3. Hipótesis Especifica 3

**HE<sub>3</sub>** Las suposiciones básicas influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**H0<sub>3</sub>** Las suposiciones básicas no influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

**Tabla 31**  
**Correlaciones entre la Dimensión Suposiciones Básicas y la Variable Desempeño Laboral**

|                    |                      |                            | SUPOSICIONES<br>BÁSICAS | DESEMPEÑO<br>LABORAL |
|--------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Rho de<br>Spearman | SUPOSICIONES BÁSICAS | Coeficiente de correlación | 1,000                   | ,613**               |
|                    |                      | Sig. (bilateral)           | .                       | ,000                 |
|                    |                      | N                          | 78                      | 78                   |
|                    | DESEMPEÑO LABORAL    | Coeficiente de correlación | ,613**                  | 1,000                |
|                    |                      | Sig. (bilateral)           | ,000                    | .                    |
|                    |                      | N                          | 78                      | 78                   |

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

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Por tanto, podemos decir que hay una relación significativa entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral en la Universidad, toda vez que el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman es 0.613, siendo la correlación positiva moderada.

**Tabla N° 32**  
**Resumen del Modelo entre la Dimensión Suposiciones básicas y la**  
**Variable Desempeño Laboral**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación | Cambio en R cuadrado | Estadísticos de cambio |     |     | Sig. Cambio en F |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|-----|-----|------------------|
|        |                   |            |                     |                                 |                      | Cambio en F            | gl1 | gl2 |                  |
| 1      | ,613 <sup>a</sup> | ,373       | ,365                | 7,68782                         | ,373                 | 45,185                 | 1   | 76  | ,000             |

a. Predictores: (Constante), SUPOSICIONES\_BÁSICAS

b. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,373, lo que implica que hay una relación del 37.30% entre la dimensión Suposiciones básicas y la variable Desempeño Laboral, lo que también indica que el 37.30% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral son explicados por la variación de la dimensión Suposiciones básicas, quedando sin explicar el 62.60% (100-37.30).

**Tabla 33**  
**Anova entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable**  
**Desempeño Laboral**

| Modelo |           | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-------------------|----|------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regresión | 2670,575          | 1  | 2670,575         | 45,185 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 4491,796          | 76 | 59,103           |        |                   |
|        | Total     | 7162,372          | 77 |                  |        |                   |

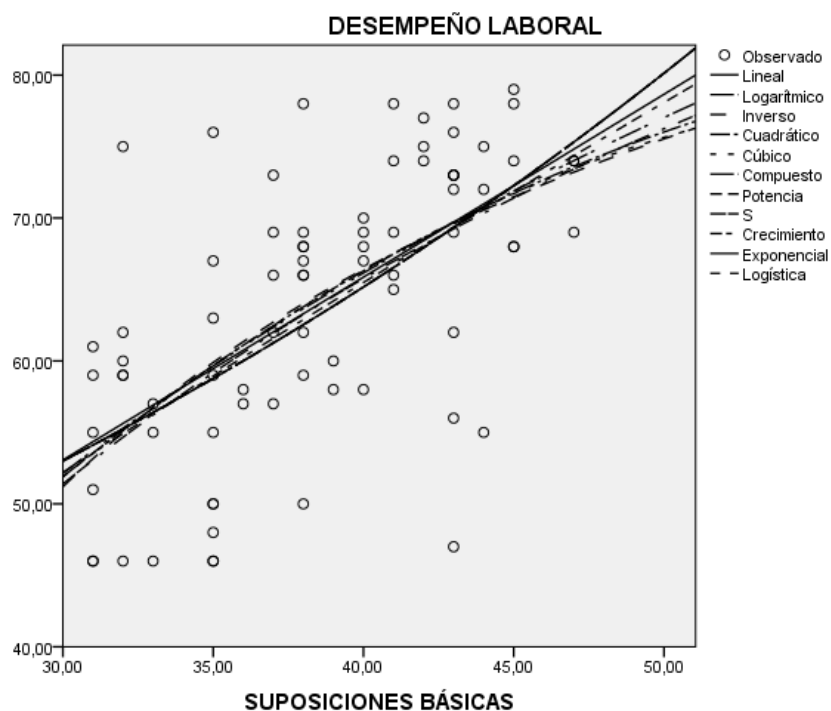
a. Variable dependiente: DESEMPEÑO\_LABORAL

b. Predictores: (Constante), SUPOSICIONES\_BÁSICAS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Podemos comprobar que el valor  $p = 0,000$  nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a  $\alpha = 0,05$ . Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral, es pertinente.

**Figura 13**  
**Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral**



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 13, se aprecia que la función curvilínea se ajusta moderadamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral, según se observa están en una correlación directa, con 37.30% de predicción ( $r^2 = 0,373$ ). Esto indica que a mayor puntaje en Suposiciones básicas mayor es el puntaje en Desempeño Laboral.

**a) Nivel de significación:**

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de  $\alpha = 0.05$ .

**b) Región Crítica:**

Si  $\alpha = 0,05$  la región crítica para 76 grados, con  $n-2$  grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1,6652|\}$$



**f) Cálculo del estadístico de prueba:**

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

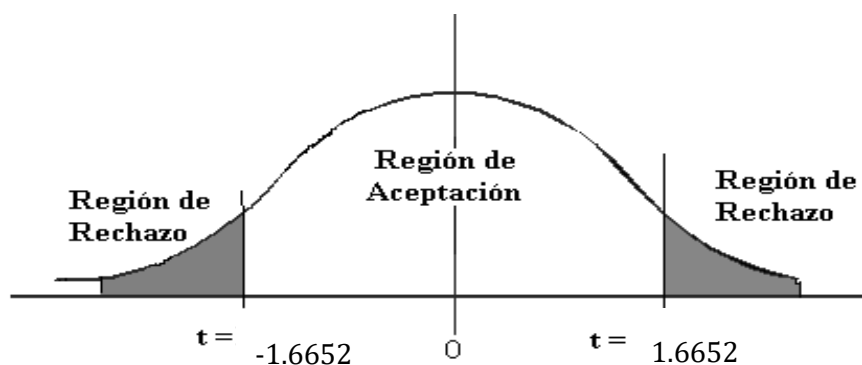
$$t = \pm 0,613 \sqrt{\frac{78-2}{1-(0,613)^2}} = 6,76$$

**c) Resumen de datos:**

| Nivel de significancia | Estadística de prueba | Grado de libertad | Valor critico        | Valor calculado |
|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| 0.05                   | "t" Student           | 76                | -1.6652 < t < 1.6652 | 6,76            |

Fuente: Elaboración Propia

Luego se ubica en la llamada campana de Gauss:



El valor de t hallado para Suposiciones básicas y Desempeño Laboral en la Universidad es  $6,76 > 1.6652$ , encontrándose en la región o zona de rechazo, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**d) Justificación y decisión**

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 6,76 está al margen de la zona de aceptación de  $H_0$  ( $-1.6652 < t < 1.6652$ ), rechazando la hipótesis nula, por cuanto el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada, es 0,613 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de

determinación R cuadrado es de 0,373, indicándonos que el 37.30% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la dimensión Suposiciones básicas, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral en la UNAMAD.

### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El principal objetivo en esta investigación fue determinar cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

En la verificación de la hipótesis general: La Cultura Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

El cálculo del estadístico de prueba estimado es 7,57 que se encuentra fuera de la zona para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6652 < t_c < 1.6652$ ), lo que motiva el rechazo de la hipótesis nula, considerando también que el coeficiente de correlación entre las variables trabajadas, es 0,656 cuyo resultado nos indica una relación importante, lo que evidencia que el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,438, indicándonos que el 43.80% de las variaciones observadas en la variable Desempeño Laboral serían expuestas por la variación de la variable Cultura Organizacional, es decir, si existe correlación significativa entre la Variable Cultura Organizacional y la Variable Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Similares resultados fueron obtenidos por Zavaleta J. (2018) en la investigación "Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017" de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, que también concluye que, existe correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la entidad; con un coeficiente de correlación  $r = 0,603$  según la escala de correlación Pearson se muestra una relación positiva moderada, lo que significa que la cultura organizacional ejerce influencia sobre el desempeño laboral. Resultados parecidos los obtenidos por Huamanchumo E. y Aguilar A.

(2018) en la tesis “La Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Cobranza de la Empresa ADESCOM RJ Abogados, Oficina San Isidro Trujillo, 2018” de la Universidad Privada del Norte, en la que concluyen que, si existe una influencia positiva considerable de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranza de la empresa, por consiguiente una buena utilización de la cultura organizacional repercute significativamente en el desempeño laboral, esto se observa en el estudio estadístico coeficiente de correlación de Pearson (0,581), el cual expresa una relación significativa entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, así mismo es una correlación directamente proporcional ya que a mayor presencia de cultura organizacional mejor desempeño laboral y a menor presencia de cultura organizacional menor desempeño laboral. Coincidiendo también con los resultados obtenidos por Flores E. (2017) en la tesis “La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016”, de la Universidad Cesar Vallejo, en la que también concluyen que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de ese Municipio, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es  $r = 0,833$ ; con lo que se verifica la presencia de una relación positiva en la influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Municipio, es decir a mayor Influencia de la cultura organizacional mayor será el desempeño laboral.

En la verificación de la hipótesis específica 1: Los artefactos y rituales influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Existe una influencia significativa entre los Artefactos y rituales y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, considerando que el cálculo del estadístico de prueba estimado es 6,38 que se encuentra fuera de la zona para

aceptar la  $H_0$  ( $-1.6652 < t_c < 1.6652$ ), lo que motiva el rechazo de la hipótesis nula, considerando también que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable trabajada, es de 0,591 cuyo resultado nos indica una relación importante, lo que evidencia que el coeficiente de determinación  $R$  cuadrado es 0,378, indicándonos que el 37.80% de las variaciones observadas en la variable Desempeño Laboral serían expuestas por la variación de la dimensión Artefactos y rituales, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Artefactos y rituales y la Variable Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Resultados similares los obtenidos también por Zavaleta J. (2018) en la tesis "Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017" de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, concluye que predominan en la institución, las normas y los símbolos, las normas alcanzó el 56% del total del personal encuestado; lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mayor alcance de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, otro de los elementos que también influye, se encuentran los símbolos, llegando al 27% del total de encuestados, esta variable hace referencia a la socialización interna al momento de conmemorar fechas especiales y realizar ceremonias protocolares en busca de un ambiente institucional armonioso; asimismo, involucra al personal a identificarse con los lemas y emblemas institucionales.

En la hipótesis específica 2: Los valores adoptados y declarados influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Existe una influencia significativa entre los Valores adoptados y declarados y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Debido al cálculo del estadístico de prueba estimado es 5,18 que se encuentra fuera de la zona

para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6652 < t_c < 1.6652$ ), lo que motiva el rechazo de la hipótesis nula, considerando también que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable trabajada es 0,511 cuyo resultado nos indica una relación importante, lo que evidencia que el coeficiente de determinación  $R$  cuadrado es de 0,255, indicándonos que el 25.50% de las variaciones observadas en la variable Desempeño Laboral serían expuestas por la variación de la dimensión Valores adoptados y declarados, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Valores adoptados y declarados y la Variable Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

En la hipótesis específica 3: Las suposiciones básicas influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Las Suposiciones básicas influye significativamente en la Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, al haberse obtenido en el cálculo del estadístico de prueba estimado es 6,76 que se encuentra fuera de la zona para aceptar la  $H_0$  ( $-1.6652 < t_c < 1.6652$ ), lo que motiva el rechazo de la hipótesis nula, considerando también que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable trabajada es 0,613 cuyo resultado nos indica una relación importante, lo que evidencia que el coeficiente de determinación  $R$  cuadrado es de 0,373, indicándonos que el 37.30% de las variaciones observadas en la variable Desempeño Laboral serían expuestas por la variación de la dimensión Suposiciones básicas, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Suposiciones básicas y la Variable Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Los académicos que estudian la cultura organizacional como tema de investigación sienten que la cultura organizacional es compleja. Influirá en las diferentes actitudes y comportamientos de los empleados; por ejemplo,

Jacobs y Roodt descubrieron una correlación entre las intenciones de rotación de los empleados, el compromiso organizacional de intercambio de conocimientos, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la satisfacción laboral y la cultura organizacional. Otros académicos han descubierto que la cultura organizacional también está relacionada con la eficiencia de la organización o de los empleados. Buenos ejemplos son la capacidad innovadora de una organización, la eficacia de los empleados (por ejemplo, niveles más altos de orientación a objetivos, autocontrol). Kane-Urrabazo cree que los empleados pueden crear un entorno de trabajo satisfactorio cuando una organización posee una cultura saludable y, por lo tanto, tiene una actitud positiva hacia el trabajo de los empleados. Por lo tanto, la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento / actitud de los empleados ha sido enfatizada por diferentes académicos de varios campos. Jacobs y Roodt mostraron una correlación positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados que es consistente con los hallazgos de nuestra investigación.

La cultura dentro de una organización es muy importante, y juega un papel importante en si la organización es un lugar feliz y saludable para trabajar. Al comunicar y promover la visión organizacional a los subordinados, y al obtener su reconocimiento de la visión, es posible influir en su comportamiento y actitudes laborales. Cuando existe una buena interacción entre el líder y los subordinados, habrá contribuciones a la comunicación y colaboración del equipo, y el estímulo de los subordinados para lograr la misión y los objetivos asignados por la organización, lo que a su vez aumenta la satisfacción laboral.

La cultura organizacional tiene un impacto profundo en el desempeño de los empleados que puede causar una mejora en la productividad y mejorar el desempeño organizacional. Más de 60 estudios de investigación fueron realizadas entre 1990 y 2007, que cubren más de 7600 unidades de pequeñas empresas y empresas para conocer el impacto cultural en el desempeño organizacional (Gallagher, 2008). Los resultados de estos

estudios muestran en su mayoría una asociación positiva entre una cultura fuerte y mejora del rendimiento.

A partir de este estudio podemos concluir que la cultura organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño laboral del empleado. Las investigaciones muestran que cada individuo en la organización tiene una cultura diferente y primero intenta ajustarlo a las normas y valores de la organización. La adopción de la cultura de la organización es útil para los empleados para hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz. Según el estudio de Gallagher 2008, El desempeño de los empleados provocó el aumento de la utilidad neta de la organización.

El desarrollo positivo es más fácil de lograr cuando todos están en un camino común en la organización. En este estudio en particular, se considera que una cultura organizacional fuerte es muy útil para que los nuevos empleados adopten la cultura organizacional y obtengan la ventaja competitiva en las condiciones particulares. Así como otros estudios previos consideran que el compromiso de los empleados y la eficiencia del grupo juega un papel muy importante para adoptar el valor y creencias de la organización y mejorar el desempeño de la organización.

Este estudio se basa en la literatura; Se pueden realizar más investigaciones empíricamente para comprender la naturaleza y el poder de la cultura organizacional que pueden influir en mejorar el desempeño en la organización.

La cultura organizacional tiene un gran impacto en el desempeño de los colaboradores. El símbolo según este estudio no muestra efectos significativos en el desempeño, lo que significa que con el símbolo como una de las prácticas organizacionales no tienen impacto en el desempeño, aunque se puede vincular con otros aspectos. Los factores culturales que pueden mejorar el rendimiento tanto como un buen ambiente no pueden ser totalmente dejado fuera de la organización. Algunos colaboradores se motiva con sus colegas en la organización, la mayoría de las veces se



sienten desafiados con el desempeño de otros y esto los moverá a mejorar su desempeño para ser como ellos. Existe una influencia significativa y muy positiva de valor en el desempeño de los empleados, en base a este estudio, significa que si la dirección de la organización valora a sus colaboradores, conlleva a una gran motivación y alto desempeño en la organización haciendo que el objetivo organizacional sea alcanzable, ya que esto ha sido examinado a través de este estudio. El valor hace que los colaboradores se sientan parte de la organización y también como deben desempeñarse para el logro de la meta organizacional. Este estudio tiene pruebas de que los valores tienen un efecto positivo e influencia en el desempeño de los colaboradores después de muchos análisis de datos y pruebas. El estudio ha demostrado que el ritual tiene un impacto positivo y significativo en la salud de los colaboradores, las actividades regulares en la organización, influyen en el desempeño y reafirma a cada uno de los colaboradores el objetivo establecido y cómo estos objetivos establecidos pueden ser logrados, este es un medio de conocimiento regular de la organización que ayuda a los colaboradores para estar más centrados en su desempeño.

## CONCLUSIONES

**Primero.**- Se cumple la hipótesis general, es decir: la Cultura Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019. Por cuanto, el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,656 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,438, indicándonos que el 43.80% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la variable Cultura Organizacional.

**Segundo.**- Los artefactos y rituales influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Debido a que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada, es de 0,591 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,378, indicándonos que el 37.80% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la dimensión Artefactos y rituales.

**Tercero.**- Los valores adoptados y declarados influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Ya que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada, es de 0,511 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,255, indicándonos que el 25.50% de los

cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la dimensión Valores adoptados y declarados.

**Cuarto**.- Las suposiciones básicas influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Puesto que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada, es de 0,613 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,373, indicándonos que el 37.30% de los cambios observados en la variable Desempeño Laboral serian expuestos por la variación de la dimensión Suposiciones básicas.

## SUGERENCIAS

**Primero**.- Sugerimos a los directivos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, promover la creación de programas que estimulen la solvencia de una cultura fuerte en la Universidad, motivando el rendimiento eficiente de sus colaboradores; buscando conocer y fortalecer los valores, así como el buen rendimiento, que permita el espacio y condiciones necesarias para fortalecer ambos componentes, siempre haciendo sentir al personal que es el elemento más importante de la institución y con el tiempo se sentirá orgulloso de pertenecer a ella, teniendo claro la visión, misión, así como las metas estratégicas de la Universidad.

**Segundo**.- Se sugiere a los directivos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, en la dimensión: Artefactos y rituales, incrementarlos, mejorando el diseño de los ambientes, renovando el espacio, el orden, con una mayor iluminación y ventilación de los espacios donde funcionan las oficinas, brindándoles los recursos y la información que requieran, en forma oportuna y eficiente, mejorar los canales de comunicación, que permitirá cuando se requiera, la conformación de comisiones de trabajo integrado por el personal administrativo de diversas áreas o unidades orgánicas, generándose mayores actividades de integración o de apoyo social que promuevan al personal administrativo, lo cual generara una mayor confianza, así como una mejor participación y colaboración.

**Tercera**.- Se sugiere a los directivos de la UNAMAD en la dimensión: Valores adoptados y declarados, promoviendo el mejoramiento de la cultura organizacional de manera positiva, integral y constante, asumiendo actividades de fortalecimiento de capacidades en temas que involucren los valores, creencias, clima laboral, normas, símbolos y filosofía; difundiéndose

y compartiendo en la institución; y en consecuencia optimizando las dimensiones del desempeño laboral con valores, como la justicia, el respeto, la responsabilidad, la integridad, la lealtad, la honestidad y la equidad, lo cual se verá reflejado dentro y fuera de la institución , así como en la sociedad.

**Cuarto**.- Se sugiere a los directivos de la UNAMAD en la dimensión: Suposiciones básicas, implementar recursos motivacionales que permitan incrementar el desempeño laboral eficiente, promoviendo siempre un ambiente de trabajo positivo, amigable y agradable, buscando mejorar las relaciones humanas mediante una mayor comunicación, con canales abiertos, realizando siempre negociaciones mutuamente favorables con mutuo respeto, promoviendo espacios de creatividad y trabajo en equipo; además de ello, estableciendo metas claras, con una buena relación entre la autoridad y el colaborador, basadas en la empatía, lo cual desarrollara el sentido de pertenencia y una mayor valoración del puesto de trabajo y del colaborador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2009). *El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura*. Global Media Journal edición Iberoamericana, Volumen 6, Número 11, pp.67-81.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: USAT.
- Álvarez García, F. (2011). *Evaluación del desempeño en la Administración Pública*: Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 99-113.
- Baca Silva, Patricia Victoria y Olivares Izquierdo, Jessica Ornella (2017) "*Cultura Organizacional y su Relación en el Desempeño de los Colaboradores del Banco de la Nación Sucursal Trujillo 2017*" tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de la Universidad Privada del Norte.
- Basantes Fernández, Estefanía Cecilia (2019) "*Diseño de una Estrategia de Intervención que Contribuya al Desarrollo de la Cultura Organizacional y al Desempeño Laboral, caso: PUCESA*", tesis para optar el Título de Psicóloga Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Carmona Pizarro, R., Miranda Barrientos, E., & Santa Cruz Henríquez, C. (2003). *Evaluación del desempeño en organizaciones públicas y privadas*. Obtenido de Tesis electrónicas de la Universidad de Chile: <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/111517>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- EcuRed (2014). *Desempeño laboral*. Recuperado el 15 de agosto de 2019 desde [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Estrada Rodríguez, Yenis Carolina y Sanjuán López, Gina Katherine (2015) *Análisis de la Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Carvajal Información S.A.S*. Tesis para optar el Título de Administradora de Empresas de la Universidad de Cartagena, Colombia.
- Figuroa Monterroso, Leyvi Karin (2015) "*Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental*", tesis para optar el Título de Psicóloga Industria / Organizacional de la Universidad Rafael Landívar Guatemala
- Flores Chinchay, Edwin Jesús (2017) *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar - 2016*, tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Franklin, E., & Krieger, M., (2012). *Comportamiento Organizacional* (1 ed.). México: Pearson educación.
- Gámez, (2015). *Cultura y clima organizacional en empresas agrícolas*. Administración & Finanzas, 169.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (2004). "*Comportamiento organizacional internacional*". Thomson Editores. México, p. 338-

- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R., 1999. *“Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización”*, México, International Thompson.
- Huamanchumo Bazán, Ernestina Noemí y Aguilar Carranza, Alexander Luis (2018) *“La Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Cobranza de la Empresa ADESCOM RJ Abogados, Oficina San Isidro Trujillo, 2018”* tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Privada del Norte.
- Jiménez Jiménez, Dina (2018) *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2018 Chucuito, Puno*, para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Laurentín David y Montoya Elio (2015) *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores con Discapacidad Auditiva en una Empresa del Comercio Farmacéutico en Valencia, Estado Carabobo*, tesis para optar el Título de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo Venezuela.
- Montero Pacheco, Stephanie (2018) *Diagnostico de la Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Quintero Leather S.A.S.*, utilización del Modelo Denison, tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, Bogotá Colombia.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblo, S.L.
- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (Setiembre, 2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales (RCS) 16(3). 493 – 505. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve>



- Pernía, K. Y Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático*. (1° Ed). Mexico: EAE
- Pettigrew, A. (1979). *Sobre el estudio de las culturas organizacionales*. Ciencias Administrativas Trimestral, vol. 24, No.4, Metodología cualitativa. (Dic, 1979), pp. 570-581.
- Porret Gelabert, Miquel (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital en las organizaciones*.- 4ta ed- Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). 2010.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez, k. C. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del hospital básico san miguel*. Ecuador.
- Rodríguez, D. (2009). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones UC.
- Román y Patiño (2013). *La transformación de la estrategia en la era de la conversación*. General José María Córdova, 61-78.
- Sánchez, M. (2011). *Cultura Organizacional como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Alfonso Prince Lara. Puerto Cabello, Estado Carabobo*. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Schein, E. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jossey-Bass: San Francisco.

- Schein, E. (1999). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza Janes. Barcelona Editorial Eudment.net
- Sierra, (2017). *Concepto de cultura según edward burnett tylor*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/lilibethsierra/concepto-de-cultura-segn-edward-burnett-tylor-81436410>.
- Solórzano, (2015). *Identificación de la estructura organizativa y la cultura corporativa*. España: IC.
- Toca, C.E. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Redalyc, pp. 119-125.
- Zavaleta Miranda, José Luis (2018) “*Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017*” tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración con Mención en Gestión Pública y Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

## **ANEXOS**

**Anexo N° 01: Matriz de Consistencia**

**Título: “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”**

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPOTESIS   | VARIABLES/<br>DIMENSIONES  | METODOLOGÍA   |
|---|---|---|--|---|
| <p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cómo influyen los artefactos y rituales en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> <p>¿Cómo influyen los valores adoptados y declarados en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> <p>¿Cómo influyen las suposiciones básicas en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios?</p> | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>OE1.</b> Determinar cómo influyen los artefactos y rituales en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>OE2.</b> Determinar cómo influyen los valores adoptados y declarados en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>OE3.</b> Determinar cómo influyen las suposiciones básicas en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> | <p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p><b>H.G</b> La Cultura Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.</p> <p><b>H.O</b> La Cultura Organizacional no influye significativamente en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p><b>HE1</b> Los artefactos y rituales influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>HE2</b> Los valores adoptados y declarados influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> <p><b>HE3</b> Las suposiciones básicas influyen significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.</p> | <p>Variable de estudio 1:</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artefactos y rituales</li> <li>• Valores adoptados y declarados</li> <li>• Suposiciones básicas</li> </ul> <p>Variable de estudio 2:</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Objetivo</li> <li>• Desempeño Subjetivo</li> </ul> | <p>Tipo de investigación: Aplicativo</p> <p>Nivel: Descriptiva – correlacional de corte transversal</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> <p>Población: 90</p> <p>Muestra: 78</p> <div style="text-align: right;"> <pre> graph TD     M --&gt; V1     M --&gt; V2     V1 --- r --- V2             </pre> </div> <p><b>Donde:</b></p> <p><b>M</b> : muestra</p> <p><b>V1</b> : Cultura Organizacional</p> <p><b>V2</b> : Desempeño Laboral</p> <p><b>r</b> : correlación</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: encuesta. Técnicas de análisis de datos: Datos estadísticos. Cuadro de frecuencias.</p> |

## Anexo N° 02: Instrumentos

### Cuestionario General de la Cultura Organizacional

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre la Cultura Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

| Ítems  | Nunca | Algunas<br>Veces | Casi<br>Siempre | Siempre |
|--|-------|------------------|-----------------|---------|
| <b>Artefactos y Rituales</b>   |       |                  |                 |         |
| 1. El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de nuestras actividades.              |       |                  |                 |         |
| 2. El estilo de liderazgo de nuestro superior nos motiva a cumplir voluntariamente el trabajo                    |       |                  |                 |         |
| 3. El estilo para gestionar al personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación |       |                  |                 |         |
| 4. El lenguaje utilizado en la universidad es el adecuado para una buena comunicación.                           |       |                  |                 |         |
| 5. Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la universidad.     |       |                  |                 |         |
| 6. La universidad realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales              |       |                  |                 |         |
| 7. Se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la universidad                      |       |                  |                 |         |
| 8. La universidad recurre a todos los trabajadores por igual para encontrar y resolver problemas                 |       |                  |                 |         |
| 9. Nos sentimos orientados para solucionar una posible crisis dentro de la universidad.                          |       |                  |                 |         |
| <b>Valores adoptados y declarados</b>  |       |                  |                 |         |
| 10. En nuestra área trabajamos en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables                       |       |                  |                 |         |
| 11. El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la universidad            |       |                  |                 |         |
| 12. . En la universidad las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas                            |       |                  |                 |         |
| 13. La información se comparte a tiempo y de forma transparente  |       |                  |                 |         |
| 14. En la universidad se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la institución                            |       |                  |                 |         |
| 15. En la universidad las personas son muy colaboradoras   |       |                  |                 |         |

| Ítems  | Nunca | Algunas Veces | Casi Siempre | Siempre |
|--|-------|---------------|--------------|---------|
| 16. Nos sentimos satisfechos con el servicio que brindamos a los usuarios y estudiantes            |       |               |              |         |
| 17. El servicio brindado en la universidad satisface las necesidades de los usuarios y estudiantes |       |               |              |         |
| 18. Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe                         |       |               |              |         |
| 19. La universidad está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación          |       |               |              |         |
| <b>Suposiciones básicas</b>  |       |               |              |         |
| 20. En la universidad la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza                    |       |               |              |         |
| 21. Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.                |       |               |              |         |
| 22. En la universidad te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo.                            |       |               |              |         |
| 23. Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia                                       |       |               |              |         |
| 24. El personal cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo                           |       |               |              |         |
| 25. En la universidad se asciende en forma justa por méritos.                                      |       |               |              |         |
| 26. En la universidad no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad                      |       |               |              |         |
| 27. Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.               |       |               |              |         |
| 28. En la universidad no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas                   |       |               |              |         |
| 29. Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje                     |       |               |              |         |
| 30. Los jefes siempre cumplen sus promesas   |       |               |              |         |
| 31. Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.                |       |               |              |         |

## Cuestionario General del Desempeño Laboral

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste todas las preguntas.

| Ítems  | Nunca | Algunas<br>Veces | Casi<br>Siempre | Siempre |
|--|-------|------------------|-----------------|---------|
| <b>Desempeño Objetivo</b>  |       |                  |                 |         |
| 1. Siempre vamos más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente.      |       |                  |                 |         |
| 2. Realizamos bien las actividades de acuerdo a los medios y procedimientos establecidos                 |       |                  |                 |         |
| 3. Desarrollamos efectivamente nuestra labor sobresaliendo del resto                                     |       |                  |                 |         |
| 4. Logramos ejecutar bien el trabajo mediante la racionalización de los recursos                         |       |                  |                 |         |
| 5. Siempre ejecutamos el trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional                               |       |                  |                 |         |
| 6. Sabemos todo lo necesario en relación al cargo o puesto de trabajo que desempeñamos en la universidad |       |                  |                 |         |
| 7. No perdemos oportunidad para aumentar nuestros conocimientos  |       |                  |                 |         |
| 8. Somos excepcionalmente bien aceptado (a)  |       |                  |                 |         |
| 9. Somos excepcionalmente puntual  |       |                  |                 |         |
| <b>Desempeño Subjetivo</b>   |       |                  |                 |         |
| 10. Tenemos un excelente espíritu de cooperación   |       |                  |                 |         |
| 11. Tenemos una gran facilidad para trabajar con los demás   |       |                  |                 |         |
| 12. Tenemos un alto grado de comprensión de las situaciones  |       |                  |                 |         |
| 13. Utilizamos eficientemente los recursos que se nos asignan  |       |                  |                 |         |
| 14. Tenemos una óptima intuición y capacidad de percepción   |       |                  |                 |         |
| 15. Tenemos siempre tiene muy buenas ideas.  |       |                  |                 |         |
| 16. Somos creativos (as) y originales  |       |                  |                 |         |

| Ítems  | Nunca | Algunas<br>Veces | Casi<br>Siempre | Siempre |
|--|-------|------------------|-----------------|---------|
| 17. Poseemos una gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos        |       |                  |                 |         |
| 18. Nosotros brindamos apoyo y somos entusiastas en la atención de los usuarios  |       |                  |                 |         |
| 19. Nosotros siempre mostramos empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo     |       |                  |                 |         |
| 20. Tenemos habilidades para aprender rápidamente y con un mínimo de supervisión |       |                  |                 |         |



### Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio

“Madre de Dios capital de la biodiversidad del Perú”  
 “Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

Puerto Maldonado 01 de octubre del 2019

**SOLICITO:** Autorización y/o permiso para aplicar instrumentos de nuestra investigación.

Señor: **M.Sc. Rolando Diaz Vela.**

Director de la dirección general de administración de la universidad nacional amazónica de Madre de Dios.

**Ciudad.-**

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de egresados de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

**“Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”**

Por tal razón, recurrimos a su despacho para que pueda otorgarnos autorización y facilidades en la aplicación de los instrumentos de investigación al personal de las oficinas administrativas de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Adjuntamos:

- Instrumentos de aplicación.

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

  
 Jhon Richard Escalante Merma  
 Administración y Negocios Internacionales  
 Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

  
 Franshesca Isabella Canal Gamarra  
 Administración y Negocios Internacionales  
 Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



## Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

“Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú”  
 “Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 25 de setiembre del 2019

Carta N° 001/RFP-ESC-2019Señora: **Mag. Giovana Lira Jimenez**

Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigirnos a Usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de egresados de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

“Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019”

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Jhon Richard Escalante Merma  
 Administración y Negocios Internacionales  
 Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Franshesca Isabella Canal Gamarra  
 Administración y Negocios Internacionales  
 Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

FACULTAD DE ECOTURISMO

*[Handwritten signature]*  
25/09/19

Puerto Maldonado 25 de setiembre del 2019

Carta N° 002/RFP-ESC-2019

Señora: **Mag. Juan José Callo Ccorcca**

Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de egresados de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

*[Handwritten signature]*

Jhon Richard Escalante Merma  
Administración y Negocios Internacionales  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

*[Handwritten signature]*

Franshesca Isabella Canal Gamarra  
Administración y Negocios Internacionales  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"  
"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 25 de setiembre del 2019

Carta N° 003/RFP-ESC-2019

Señor: **Mag. Alfonso Romani Claros**

Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigirnos a Usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de egresados de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Jhon Richart Escalante Merma  
Administración y Negocios Internacionales  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Franshesca Isabella Canal Gamarra  
Administración y Negocios Internacionales  
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

## Anexo N° 05: Ficha de Validación



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO   | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|--|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|   |  | 1          | 2       | 3     | 4         | 5         |
| 1.CLARIDAD                                | Está formulado con un lenguaje apropiado.  |            |         |       | ✓         |           |
| 2.OBJETIVIDAD                             | Está observado en conductas observables.   |            |         |       | ✓         |           |
| 3.ACTUALIDAD                              | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.   |            |         |       | ✓         |           |
| 4.ORGANIZACIÓN                            | Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.        |            |         |       | ✓         |           |
| 5.SUFICIENCIA                             | Los ítemes son adecuados en caridad y profundidad  |            |         |       | ✓         |           |
| 6.INTENCIONALIDAD                         | El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación. |            |         |       | ✓         |           |
| 7.CONSISTENCIA                            | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.                                |            |         |       | ✓         |           |
| 8.COHERENCIA                              | Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.                      |            |         |       | ✓         |           |
| 9.METODOLOGIA                             | La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.                        |            |         |       | ✓         |           |
| 10.CONVENIENCIA                           | Adecuado para resolver el problema.  |            |         |       | ✓         |           |
| 11.PLAUSIBILIDAD                          | Genera nuevas pautas para concluir una teoría.   |            |         |       | ✓         |           |
| PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA       |  |            |         |       | 90%       |           |

a) Valoración Cuantitativa:

90%

b) Valoración Cualitativa:

Muy bueno

c) Conclusión:

Procede a su aplicaciónLugar y fecha: Pto. Mdo. 10 de octubre 2019

Firma:

Nombre: Mag. Giovanna Lira JiménezDNI N°: 04827812

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



## UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO   | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|--|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|   |  | 1          | 2       | 3     | 4         | 5         |
| 1.CLARIDAD                                | Está formulado con un lenguaje apropiado.  |            |         |       | ✓         |           |
| 2.OBJETIVIDAD                             | Está observado en conductas observables.   |            |         |       | ✓         |           |
| 3.ACTUALIDAD                              | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.   |            |         |       | ✓         |           |
| 4.ORGANIZACIÓN                            | Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.        |            |         |       | ✓         |           |
| 5.SUFICIENCIA                             | Los ítemes son adecuados en caridad y profundidad  |            |         |       | ✓         |           |
| 6.INTENCIONALIDAD                         | El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación. |            |         |       | ✓         |           |
| 7.CONSISTENCIA                            | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.                                |            |         |       | ✓         |           |
| 8.COHERENCIA                              | Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.                      |            |         |       | ✓         |           |
| 9.METODOLOGIA                             | La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.                        |            |         |       | ✓         |           |
| 10.CONVENIENCIA                           | Adecuado para resolver el problema.  |            |         |       | ✓         |           |
| 11.PLAUSIBILIDAD                          | Genera nuevas pautas para concluir una teoría.   |            |         |       | ✓         |           |
| PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA       |  |            |         |       | 90%       |           |

a) Valoración Cuantitativa: \_\_\_\_\_

b) Valoración Cualitativa: Muy BUENOc) Conclusión: PROCEDE A SU APLICACIÓN

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Firma: Nombre: JUAN JOSÉ CALLO CORCOCHADNI N°: 43502886

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



## UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO   | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|--|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|   |  | 1          | 2       | 3     | 4         | 5         |
| 1.CLARIDAD                                | Está formulado con un lenguaje apropiado.  |            |         |       | ✓         |           |
| 2. OBJETIVIDAD                            | Está observado en conductas observables.   |            |         |       | ✓         |           |
| 3.ACTUALIDAD                              | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.   |            |         |       | ✓         |           |
| 4.ORGANIZACIÓN                            | Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.        |            |         |       | ✓         |           |
| 5.SUFICIENCIA                             | Los ítemes son adecuados en caridad y profundidad  |            |         |       | ✓         |           |
| 6.INTENCIONALIDAD                         | El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación. |            |         |       | ✓         |           |
| 7.CONSISTENCIA                            | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.                                |            |         |       | ✓         |           |
| 8.COHERENCIA                              | Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.                      |            |         |       | ✓         |           |
| 9.METODOLOGIA                             | La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.                        |            |         |       | ✓         |           |
| 10.CONVENIENCIA                           | Adecuado para resolver el problema.  |            |         |       | ✓         |           |
| 11.PLAUSIBILIDAD                          | Genera nuevas pautas para concluir una teoría.   |            |         |       | ✓         |           |
| PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA       |  |            |         |       | 90%       |           |

a) Valoración Cuantitativa:

90%

b) Valoración Cualitativa:

MUY BUENO

c) Conclusión:

PROCEDE A SU APLICACIÓN

Lugar y fecha: PTO. MALDONADO, 10 DE OCTUBRE, 2019.

Firma:

Nombre: Mg. ALFONSO ROMÁN CLAROS

DNI N°:

06715414

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%

## Anexo N° 06: Consentimiento Informado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO  
PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes una clara explicación de su participación durante la aplicación de la encuesta.

La presente investigación es conducida por los Bachilleres Jhon Richart Escalante Merma y Franshesca Isabella Canal Gamarra, de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. El objetivo de este estudio es determinar cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de la presente encuesta, esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo, siendo voluntaria la participación en este estudio. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito, si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Desde ya le agradecemos su gentil participación.

.....  
Br. Jhon Richart Escalante Merma

.....  
Br. Franshesca Isabella Canal Gamarra

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los Bachilleres Jhon Richart Escalante Merma y Franshesca Isabella Canal Gamarra. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es determinar cómo influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2019. Me han indicado que tendré que responder a las preguntas del cuestionario, lo cual tomará aproximadamente 10 minutos. Reconozco que la información que yo provea en esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito sin mi consentimiento. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al que conduce la investigación al celular 982739989

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Puerto Maldonado,      de                      del 2020.

.....  
Nombres y Apellidos  
Firma



## Anexo N° 07: Operacionalización de las Variables

| Variable   | Dimensiones                    | Indicadores                         | N° de Ítems | Ítems                                       | Escala de Valoración |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|-------------|---|----------------------|
| <b>Primera Variable</b><br><b>Cultura Organizacional</b> | Artefactos y Rituales          | Arquitectura y Diseño               | 9           | 1,2,3,4,5,6,7,8 y 9                         | Del 1 al 31          |
|  |                                | Estilo de Liderazgo                 |             |   |                      |
|  |                                | Lenguaje                            |             |   |                      |
|  |                                | Símbolos                            |             |   |                      |
|  |                                | Reconocimiento                      |             |   |                      |
|  |                                | Historias, mitos y leyendas         |             |   |                      |
|  |                                | Resolución de Conflictos            |             |   | Puntaje Máximo 124   |
|  | Valores adoptados y declarados | Orientación hacia resultados        | 10          | 10,11,12,13,14, 15,16,17,18 y 19            | Puntaje Mínimo 31    |
|  |                                | Calidad                             |             |   |                      |
|  |                                | Transparencia                       |             |   |                      |
|  |                                | Trabajo en equipo                   |             |   |                      |
|  |                                | Servicio al Estudiante              |             |   |                      |
|  |                                | Respeto                             |             |   |                      |
|  |                                | Innovación                          |             |   |                      |
|  | Suposiciones básicas           | Libertad de expresión               | 12          | 20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30 y 31       |                      |
|  |                                | Motivación                          |             |   |                      |
|  |                                | Ascenso, favoritismo y preferencias |             |   |                      |
|  |                                | Rol de Jefes                        |             |   |                      |
| <b>Segunda Variable</b><br><b>Desempeño Laboral</b>      | Desempeño Objetivo             | Cantidad de Trabajo                 | 9           | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9                  | Del 1 al 20          |
|  |                                | Calidad de Trabajo                  |             |   |                      |
|  |                                | Conocimiento del Trabajo            |             |   |                      |
|  |                                | Puntualidad                         |             |   |                      |
|  | Desempeño Subjetivo            | Cooperación                         | 11          | 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 | Puntaje Máximo 80    |
|  |                                | Relaciones Interpersonales          |             |   |                      |
|  |                                | Comprensión de las Situaciones      |             |   |                      |
|  |                                | Creatividad                         |             |   |                      |
|  |                                | Capacidad de Realización            |             |   |                      |
|  |                                | Atención al Estudiante / Usuario    |             |   |                      |
|  |                                | Actitud y dedicación en el trabajo  |             |   |                      |
|  |                                | Habilidad para aprender             |             |   | Puntaje Mínimo 20    |

## Anexo N° 08: Base de Datos SPSS

Cultura Orga.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

3: DESEMPEÑO\_SUB... 27,00

|    | ARTEFACTO<br>S_Y_RITUAL<br>ES | VALORES_A<br>DOPTADOS_<br>Y_DECL... | SUPOSICION<br>ES_BÁSICA<br>S | DESEMPEÑO<br>O_OBJETIVO | DESEMPEÑO<br>O_SUBJETIVO | SUMA   | CULTURA_ORGA<br>NIZACIONAL | DESEMPEÑO_LABO<br>RAL | var |
|----|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------|----------------------------|-----------------------|-----|
| 1  | 32,00                         | 32,00                               | 42,00                        | 32,00                   | 42,00                    | 180,00 | 106,00                     | 74,00                 |     |
| 2  | 35,00                         | 38,00                               | 47,00                        | 31,00                   | 38,00                    | 189,00 | 120,00                     | 69,00                 |     |
| 3  | 22,00                         | 25,00                               | 35,00                        | 23,00                   | 27,00                    | 132,00 | 82,00                      | 50,00                 |     |
| 4  | 24,00                         | 32,00                               | 35,00                        | 23,00                   | 27,00                    | 141,00 | 91,00                      | 50,00                 |     |
| 5  | 24,00                         | 31,00                               | 32,00                        | 21,00                   | 25,00                    | 133,00 | 87,00                      | 46,00                 |     |
| 6  | 33,00                         | 36,00                               | 43,00                        | 35,00                   | 43,00                    | 190,00 | 112,00                     | 78,00                 |     |
| 7  | 36,00                         | 32,00                               | 47,00                        | 30,00                   | 44,00                    | 189,00 | 115,00                     | 74,00                 |     |
| 8  | 29,00                         | 36,00                               | 41,00                        | 30,00                   | 44,00                    | 180,00 | 106,00                     | 74,00                 |     |
| 9  | 31,00                         | 35,00                               | 38,00                        | 35,00                   | 43,00                    | 182,00 | 104,00                     | 78,00                 |     |
| 10 | 23,00                         | 25,00                               | 31,00                        | 27,00                   | 28,00                    | 134,00 | 79,00                      | 55,00                 |     |
| 11 | 23,00                         | 28,00                               | 33,00                        | 21,00                   | 25,00                    | 130,00 | 84,00                      | 46,00                 |     |
| 12 | 26,00                         | 26,00                               | 31,00                        | 23,00                   | 28,00                    | 134,00 | 83,00                      | 51,00                 |     |
| 13 | 30,00                         | 33,00                               | 40,00                        | 31,00                   | 39,00                    | 173,00 | 103,00                     | 70,00                 |     |
| 14 | 31,00                         | 35,00                               | 44,00                        | 30,00                   | 42,00                    | 182,00 | 110,00                     | 72,00                 |     |
| 15 | 34,00                         | 31,00                               | 45,00                        | 34,00                   | 40,00                    | 184,00 | 110,00                     | 74,00                 |     |
| 16 | 32,00                         | 30,00                               | 41,00                        | 27,00                   | 39,00                    | 169,00 | 103,00                     | 66,00                 |     |
| 17 | 32,00                         | 27,00                               | 38,00                        | 29,00                   | 40,00                    | 166,00 | 97,00                      | 69,00                 |     |
| 18 | 31,00                         | 36,00                               | 41,00                        | 26,00                   | 39,00                    | 173,00 | 108,00                     | 65,00                 |     |
| 19 | 34,00                         | 34,00                               | 45,00                        | 28,00                   | 40,00                    | 181,00 | 113,00                     | 68,00                 |     |
| 20 | 32,00                         | 35,00                               | 42,00                        | 34,00                   | 41,00                    | 184,00 | 109,00                     | 75,00                 |     |
| 21 | 26,00                         | 29,00                               | 35,00                        | 22,00                   | 37,00                    | 149,00 | 90,00                      | 59,00                 |     |
| 22 | 27,00                         | 32,00                               | 39,00                        | 22,00                   | 36,00                    | 156,00 | 98,00                      | 58,00                 |     |
| 23 | 32,00                         | 26,00                               | 40,00                        | 29,00                   | 38,00                    | 165,00 | 98,00                      | 67,00                 |     |
| 24 | 27,00                         | 34,00                               | 32,00                        | 22,00                   | 37,00                    | 152,00 | 93,00                      | 59,00                 |     |
| 25 | 28,00                         | 31,00                               | 36,00                        | 22,00                   | 36,00                    | 153,00 | 95,00                      | 58,00                 |     |
| 26 | 26,00                         | 27,00                               | 37,00                        | 31,00                   | 31,00                    | 152,00 | 90,00                      | 62,00                 |     |
| 27 | 28,00                         | 32,00                               | 38,00                        | 31,00                   | 31,00                    | 160,00 | 98,00                      | 62,00                 |     |
| 28 | 32,00                         | 31,00                               | 37,00                        | 30,00                   | 36,00                    | 166,00 | 100,00                     | 66,00                 |     |
| 29 | 34,00                         | 35,00                               | 43,00                        | 34,00                   | 39,00                    | 185,00 | 112,00                     | 73,00                 |     |
| 30 | 31,00                         | 35,00                               | 43,00                        | 34,00                   | 39,00                    | 182,00 | 109,00                     | 73,00                 |     |
| 31 | 32,00                         | 23,00                               | 38,00                        | 34,00                   | 34,00                    | 161,00 | 93,00                      | 68,00                 |     |
| 32 | 22,00                         | 25,00                               | 35,00                        | 21,00                   | 27,00                    | 130,00 | 82,00                      | 48,00                 |     |
| 33 | 24,00                         | 32,00                               | 35,00                        | 21,00                   | 25,00                    | 137,00 | 91,00                      | 46,00                 |     |
| 34 | 24,00                         | 31,00                               | 32,00                        | 25,00                   | 37,00                    | 149,00 | 87,00                      | 62,00                 |     |

Vista de datos Vista de variables

Cultura Orga.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

|    | ARTEFACTO<br>S_Y_RITUAL<br>ES | VALORES_A<br>DOPTADOS<br>Y_DECL... | SUPOSICION<br>ES_BÁSICA<br>S | DESEMPEÑO<br>O_OBJETIVO | DESEMPEÑO<br>O_SUBJETIVO | SUMA   | CULTURA_ORGA<br>NIZACIONAL | DESEMPEÑO_LABO<br>RAL | var |
|----|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------|----------------------------|-----------------------|-----|
| 45 | 34,00                         | 34,00                              | 45,00                        | 35,00                   | 43,00                    | 191,00 | 113,00                     | 78,00                 |     |
| 46 | 32,00                         | 35,00                              | 42,00                        | 34,00                   | 43,00                    | 186,00 | 109,00                     | 77,00                 |     |
| 47 | 26,00                         | 29,00                              | 35,00                        | 21,00                   | 34,00                    | 145,00 | 90,00                      | 55,00                 |     |
| 48 | 27,00                         | 32,00                              | 39,00                        | 22,00                   | 38,00                    | 158,00 | 98,00                      | 60,00                 |     |
| 49 | 32,00                         | 26,00                              | 40,00                        | 22,00                   | 36,00                    | 156,00 | 98,00                      | 58,00                 |     |
| 50 | 27,00                         | 34,00                              | 32,00                        | 23,00                   | 37,00                    | 153,00 | 93,00                      | 60,00                 |     |
| 51 | 28,00                         | 31,00                              | 36,00                        | 22,00                   | 35,00                    | 152,00 | 95,00                      | 57,00                 |     |
| 52 | 26,00                         | 27,00                              | 37,00                        | 22,00                   | 35,00                    | 147,00 | 90,00                      | 57,00                 |     |
| 53 | 28,00                         | 32,00                              | 38,00                        | 31,00                   | 35,00                    | 164,00 | 98,00                      | 66,00                 |     |
| 54 | 32,00                         | 31,00                              | 37,00                        | 35,00                   | 34,00                    | 169,00 | 100,00                     | 69,00                 |     |
| 55 | 34,00                         | 35,00                              | 43,00                        | 21,00                   | 26,00                    | 159,00 | 112,00                     | 47,00                 |     |
| 56 | 31,00                         | 35,00                              | 43,00                        | 31,00                   | 31,00                    | 171,00 | 109,00                     | 62,00                 |     |
| 57 | 28,00                         | 32,00                              | 38,00                        | 30,00                   | 36,00                    | 164,00 | 98,00                      | 66,00                 |     |
| 58 | 32,00                         | 31,00                              | 37,00                        | 34,00                   | 39,00                    | 173,00 | 100,00                     | 73,00                 |     |
| 59 | 34,00                         | 35,00                              | 43,00                        | 34,00                   | 39,00                    | 185,00 | 112,00                     | 73,00                 |     |
| 60 | 31,00                         | 35,00                              | 43,00                        | 29,00                   | 40,00                    | 178,00 | 109,00                     | 69,00                 |     |
| 61 | 32,00                         | 23,00                              | 38,00                        | 23,00                   | 27,00                    | 143,00 | 93,00                      | 50,00                 |     |
| 62 | 22,00                         | 25,00                              | 35,00                        | 21,00                   | 25,00                    | 128,00 | 82,00                      | 46,00                 |     |
| 63 | 24,00                         | 32,00                              | 35,00                        | 25,00                   | 38,00                    | 154,00 | 91,00                      | 63,00                 |     |
| 64 | 24,00                         | 31,00                              | 32,00                        | 22,00                   | 37,00                    | 146,00 | 87,00                      | 59,00                 |     |
| 65 | 33,00                         | 36,00                              | 43,00                        | 22,00                   | 34,00                    | 168,00 | 112,00                     | 56,00                 |     |
| 66 | 23,00                         | 25,00                              | 31,00                        | 25,00                   | 36,00                    | 140,00 | 79,00                      | 61,00                 |     |
| 67 | 23,00                         | 28,00                              | 33,00                        | 27,00                   | 28,00                    | 139,00 | 84,00                      | 55,00                 |     |
| 68 | 26,00                         | 26,00                              | 31,00                        | 21,00                   | 25,00                    | 129,00 | 83,00                      | 46,00                 |     |
| 69 | 30,00                         | 33,00                              | 40,00                        | 29,00                   | 40,00                    | 172,00 | 103,00                     | 69,00                 |     |
| 70 | 31,00                         | 35,00                              | 44,00                        | 27,00                   | 28,00                    | 165,00 | 110,00                     | 55,00                 |     |
| 71 | 34,00                         | 31,00                              | 45,00                        | 30,00                   | 38,00                    | 178,00 | 110,00                     | 68,00                 |     |
| 72 | 32,00                         | 30,00                              | 41,00                        | 29,00                   | 40,00                    | 172,00 | 103,00                     | 69,00                 |     |
| 73 | 32,00                         | 27,00                              | 38,00                        | 26,00                   | 33,00                    | 156,00 | 97,00                      | 59,00                 |     |
| 74 | 32,00                         | 23,00                              | 38,00                        | 28,00                   | 40,00                    | 161,00 | 93,00                      | 68,00                 |     |
| 75 | 22,00                         | 25,00                              | 35,00                        | 29,00                   | 38,00                    | 149,00 | 82,00                      | 67,00                 |     |
| 76 | 24,00                         | 32,00                              | 35,00                        | 32,00                   | 44,00                    | 167,00 | 91,00                      | 76,00                 |     |
| 77 | 24,00                         | 31,00                              | 32,00                        | 32,00                   | 43,00                    | 162,00 | 87,00                      | 75,00                 |     |
| 78 | 33,00                         | 36,00                              | 43,00                        | 35,00                   | 37,00                    | 184,00 | 112,00                     | 72,00                 |     |

Vista de datos Vista de variables