



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE DIESEL
SILVER E.I.R.L. LIMA 2019

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Rosa Isabel Nureña Alva

Asesor:

Mg. Aldo Medina Gamero

Lima - Perú

2020

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Aldo Medina Gamero, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de la estudiante:

- Rosa Isabel Nureña Alva

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE VENTAS DE DIESEL SILVER E.I.R.L.” LIMA, 2019 para aspirar al título profesional de: Licenciada en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.



Mg. Aldo Medina Gamero
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de la estudiante: Rosa Alva Nureña para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE VENTAS DE DIESEL SILVER E.I.R.L” LIMA, 2019

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

Presidente

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Jurado

DEDICATORIA

Lo más hermoso que Dios me ha dado es mi familia.

*Gracias a ellos lograré este sueño tan esperado; mis hijas
Maricielo y Valeria, y mi esposo Carlos son el motor que me hace
funcionar y ser cada día mejor.*

AGRADECIMIENTO

*Agradecer inmensamente a Dios por darme mucha fortaleza,
ganas, perseverancia y salud, y por permitirme lograr mis
metas.*

*Agradezco a mi cuñado Silver Huamán Pfare por su apoyo
incondicional y por facilitarme la realización de mi
investigación en la empresa “Diesel Silver”.*

*Agradezco a todos los docentes, en especial a mi asesor de tesis,
Aldo Medina Gamero, de la Universidad Privada del Norte,
quienes durante el transcurso de cada año académico me
brindaron sus conocimientos y me transmitieron seguridad en la
carrera que había elegido.*

TABLA DE CONTENIDOS

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE ECUACIONES	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Formulación del problema	37
1.3 Objetivos.....	40
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	41
2.1 Tipo de investigación.....	42
2.2 Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos).....	43
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	45
2.4 Procedimiento de recolección de datos.....	49
2.5 Aspectos éticos.....	51
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	52
3.1 Investigación cualitativa	52
3.2 Investigación cuantitativa	62
3.3 Consolidado de resultados	69

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	71
4.1 Discusión.....	71
4.2 Conclusión	78
4.3 Recomendaciones.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	84
ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cultura organizacional.....	41
Tabla 2 Desempeño laboral	42
Tabla 3 Nivel de satisfacción total con el servicio recibido según rangos del importe de compra	62
Tabla 4 Nivel de satisfacción respecto al tiempo de espera para ser atendido según rangos del importe de compra.	65
Tabla 5 Nivel de recomendación a otros clientes según rangos del importe de compra.	66
Tabla 6 Nivel de satisfacción con el precio de los productos según rangos del importe de compra.	65
Tabla 7 Nivel de posibilidad de retorno a comprar en la tienda según rangos del importe de compra.....	66
Tabla 8 Nivel de satisfacción con el conocimiento del personal respecto al producto ofrecido según rangos de importe de compra.....	67
Tabla 9 Nivel de satisfacción respecto a si representante de ventas lo hizo sentir valorado según rangos del importe de compra.....	68
Tabla 10 Operacionalización de la variable.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Flujo de influencia de la cultura organizacional en el volumen de ventas. Elaboración propia 70

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuacion 1. Formula para el Calculo del Tamaño Muestral	44
---	----

RESUMEN

Esta investigación examina el vínculo de la cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa Diesel Silver E.I.R.L., en la ciudad de Lima en el año 2019. El objetivo general es: analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. Para tal efecto, se efectuó una investigación de tipo descriptivo cualitativo. Se elaboró una entrevista personal al gerente, un *focus group* a los colaboradores de la empresa y una encuesta de satisfacción a los clientes. Los instrumentos utilizados fueron validados por tres especialistas, quienes realizaron el juicio de expertos. Se concluyó que hay una relación favorable entre la cultura organizacional y el desempeño laboral entre los trabajadores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. Los resultados del *focus group* indican una correlación positiva entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, por lo que se da respuesta al objetivo general. Respecto a la evaluación del estatus de la empresa, se realizó una investigación mixta para el diagnóstico de las variables. Se deja como sugerencia para próximas investigaciones, realizar el estudio de las otras fuerzas (o fuentes) externas a la empresa.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño laboral, ventas.

ABSTRACT

This research examines the link between organizational culture and job performance in the company DIESEL SILVER EIRL, in the city of Lima in 2019. The general objective is: to analyze the organizational culture and job performance of employees in the sales area by DIESEL SILVER EIRL. In order to achieve the proposed purpose, a qualitative descriptive research was carried out. A personal interview with the manager, a focus group with the company's employees, and a customer satisfaction survey were prepared. The instruments used were validated by 3 specialists who made the expert judgment. It was concluded that there is a significant favorable relationship between organizational culture and job performance among workers in the sales area of DIESEL SILVER E.I.R.L. The results of the focus group indicate a positive correlation between the variables organizational culture and work performance, thus responding to the general objective.

Regarding the evaluation of the status of the company, a mixed investigation was carried out for the diagnosis of the variables. It is left as a suggestion for future investigations, to carry out the study of the other forces (or sources) external to the company.

Keywords: Culture organizational, job performance, sales.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En el ámbito mundial, los valores comunes a toda una organización están pensados para que sean siempre un ejemplo para las demás compañías, pues se asume que tales valores y creencias están internalizados en sus trabajadores y colaboradores (Nuño, 2018).

Igualmente, el concepto de cultura organizacional refiere a cómo estas organizaciones y la gestión que las involucra se conducen según creencias, valores y actitudes que son adoptados y asumidos por toda la institución y que determinan tanto su comportamiento interno como el que mantienen con las demás personas y compañías (García, 2017).

La cultura organizacional, entendida como identidad, alude a las características más profundamente arraigadas de una organización como comunidad laboral. También refleja la fortaleza e idiosincrasia de una empresa. Según este concepto, la cultura empresarial comprende varios niveles. El nivel más profundo tiene que ver con supuestos básicos inalterables sobre el apoyo entre los individuos, las recomendaciones correspondientes, la correlación debe asociarse a los elementos y la naturaleza, lo que marcha y lo que no marcha, en el cambio del mercado y las amenazas que pueden plantearse. Estos supuestos básicos o convicciones primarias constituyen la base de valores y normas relativos a lo que es considerado y adecuado. Estos valores y normas constituyen el segundo nivel, que se nutre y se sostiene por mitos e historias, por el comportamiento de los directivos y por la manera

en que las personas trabajan juntas y desarrollan el conocimiento. El nivel más visible se refiere a las formas obvias de expresión, como el uso del lenguaje (Boonstra, 2018).

Para los investigadores Groysberg, Lee, Price y Yo-Jud Cheng (2018), la estrategia y la cultura se encuentran entre las principales palancas a disposición de los líderes en su búsqueda interminable para mantener la viabilidad y efectividad de la organización. La estrategia ofrece una lógica formal para los imparciales de la sociedad y orienta a los individuos que los rodean. La cultura expresa equitativos pasando de bienes y opiniones, y guía la actividad a través de suposiciones compartidas y normas grupales.

La sabiduría y el conocimiento están intrínsecamente unidos. Los fundadores y líderes influyentes a menudo ponen en movimiento nuevas culturas e imprimen valores y suposiciones que persisten durante décadas. Con el tiempo, los líderes de una organización también pueden dar forma a la cultura a través de acciones conscientes e inconscientes (a veces con consecuencias no deseadas). Los mejores líderes son plenamente conscientes de las múltiples culturas en las que están integrados, pueden sentir cuándo se requiere un cambio y pueden influir hábilmente en el proceso.

En el Perú, se hizo un reportaje a 355 dueños sobre el contexto de la cultura organizacional. Señalaron que los negocios usuales son la principal evidencia de la cultura empresarial en su contigua labor, inmensamente por arriba de las creencias y los hábitos. Los bienes cooperados son dignamente la manera cómo se crean las formas (Groysberg et al., 2018).

Los bienes son los “músculos” que expresan el propósito de la empresa, y permiten a los colaboradores avanzar en conjunto. Es muy positivo e importante que los valores sean compartidos y que se les reconozca como la principal evidencia de la sabiduría en los mercados. Se encontró que el valor más importante es el compromiso, seguido de la integridad y el respeto (Velaochaga & Rake, 2019).

La forma en que la cultura de una organización o empresa concibe y conduce su negocio o actividades actúa correspondientemente, en el mercado y la sociedad, con todas las personas. La piedra angular es la ciencia agrupada por los bienes que los dirigentes o fundadores definen y ponen en práctica en el tiempo a través de sus decisiones e interacciones con su personal, sus proveedores, la comunidad y las instituciones de gobierno que les rodea, y con el medio ambiente (Sheen, 2016).

Se menciona que, en el nuevo milenio en cuanto al trabajo, las empresas están más forzadas en contar con una mayor eficiencia y eficacia al ejecutar la estrategia del negocio, y a hacer más con menos para poder seguir siendo competitivas en el mercado. Estos factores han hecho que la gestión del desempeño tome mayor relevancia sin importar el tamaño o el momento de desarrollo que tenga la empresa.

Cuando una empresa diseña un sistema para poder evaluar a su gente, debe tener siempre en mente que la forma en la que mida el desempeño tiene que producir resultados reales para la empresa y mejorar el rendimiento del negocio (Perezcalva, 2017).

En una investigación de la Junta Ejecutiva Corporativa (CEB), publicada en el Harvard Business Review, el 66% de las empresas invierten en programas que tienen como objetivo identificar a los empleados de alto potencial y ayudarlos a avanzar, pero solo el 24% de los altos ejecutivos de esas empresas considera que los programas son un éxito. Un 13% tiene confianza en los líderes en ascenso de sus empresas, por debajo del 17%, ya bajo hace solo tres años. Y en las corporaciones más grandes del mundo, cada una de las cuales emplea a miles de ejecutivos, un 30% de los nuevos CEO son contratados desde el exterior. Boonstra, J. (2018)

Para analizar el beneficio de los colaboradores se debe considerar no solo los resultados, sino también sus habilidades blandas y su estabilidad profesional. Así se garantizará su crecimiento y el de la empresa (Fernández, Roscoe & Aramaki, 2017).

Según el CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina, la productividad laboral en el Perú solo representa el 17% de la productividad en Estados Unidos. Ello se debe a la informalidad y la alta concentración de trabajo. Ante estas bajas cifras, es necesario que las organizaciones evalúen el desempeño y rendimiento de sus colaboradores, a fin de conocer qué factores deben ser potenciados.

Para lograr esto, una de las principales gestiones es determinar qué aspectos del desempeño se deben analizar. Cada compañía es distinta y, por ello, evaluarán y darán mayor prioridad a un factor en particular: conocimiento del trabajo, relaciones interpersonales,

calidad en los resultados, estabilidad emocional, y habilidades blandas y analíticas (Conexión ESAN, 2019).

Por otra parte, el 64% reconoció sentirse valorado por su jefe directo y el 36% no siente que su trabajo sea apreciado. Acerca del trabajo a distancia, el 78% consideró que este beneficio les permitiría ser más productivos en el trabajo y que favorecería tanto a la empresa como a ellos mismos.

La compañía Diesel Silver EIRL inició sus procedimientos en el año 2002. Desde sus aperturas, la entidad se ha caracterizado por ser una compañía familiar (65.3%) dedicada a la venta de autopartes y accesorios para vehículos automotores, según informó el titular gerente, S. Huamán (comunicación personal, 2019). La organización está clasificada dentro del grupo de las micro y pequeñas empresas (mypes), que representan el 96.5% de las empresas que existen en el Perú, y que de acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPeru), aumentan año tras año. El gerente también manifestó que la empresa ha sido capaz de mantenerse en el mercado durante 17 años, pues, como se sabe, más del 50% de estas corre el peligro de desaparecer en los tres primeros años de creación.

Actualmente, las ventas en la empresa han disminuido y, en determinados casos, reciben devoluciones de algunas mercancías. A su vez, los clientes reclaman continuamente la demora en la entrega de la mercancía y el trato que les ofrecen los colaboradores del área de ventas.

Antecedentes nacionales

Querevalú (2018) sustentó en Trujillo la tesis de maestría en Dirección y gestión del talento humano titulada *Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo*. El objetivo general fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo. Participaron en esta investigación 26 colaboradores de los distintos niveles de la empresa, desde la gerencia hasta el área operativa. Para ello, se empleó como instrumento el Test de Cameron “Diagnóstico de la cultura organizacional” y el cuestionario adaptado de Dessler (2001). El estudio concluyó existe una correlación directamente (positiva) con el desempeño con un tamaño de efecto pequeño (0,180) con lo cual la hipótesis quedó comprobada, es decir, la cultura organizacional sí está asociada al desempeño laboral, y puede ser empleada provechosamente en sus actividades.

Baca & Olivares (2017) presentaron en la ciudad de Trujillo una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, titulada *Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017*. Para tal efecto, las autoras se plantearon el siguiente objetivo general: “Determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación Sucursal Trujillo 2017”. La investigación es de tipo aplicada no experimental de corte transversal, pues se llevó a cabo sin manipular las variables y tomando en cuenta criterios preestablecidos. La población considerada fueron los 25 colaboradores que trabajan en la empresa, a los que se les aplicó un cuestionario. La investigación concluyó que existe

una relación positiva significativa a nivel 0.05 (bilateral) debido a que el significado (bilateral) es de 0.020 menor a 0.05, lo cual probó la hipótesis propuesta, orientada a mejorar aspectos claves de la cultura organizacional.

Huamanchumo y Aguilar (2018), en la ciudad de Trujillo, presentaron la tesis titulada *La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ abogados, Oficina San Isidro Trujillo, 2018*. La investigación se propuso establecer cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la mencionada empresa. El enfoque empleado fue cuantitativo, con diseño de acomodamiento transversal y según el método deductivo, inductivo e hipotético deductivo. La información se levantó con dos encuestas de opinión (una sobre cultura organizacional y otra de desempeño laboral) a una población de 30 colaboradores del área de cobranza. Así, se pudo determinar que la influencia de la cultura organizacional es positiva y considerable en el desempeño laboral de dichos colaboradores, cuya correlación es directamente proporcional.

Ureta (2018), en la ciudad de Lima, presentó la tesis *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*. La investigación fue de tipo mixto (cualitativa y cuantitativa), que hizo uso tanto de métodos estadísticos como de una entrevista a profundidad en las instalaciones del área. El estudio concluyó que la cultura organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral, de tal manera que si se producen cambios positivos, el desempeño laboral también será positivo.

Granada (2019), en la ciudad de Lima, sustentó su tesis *Incidencia de la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores de la unidad de administración del plan COPESCO nacional*. Para tal efecto, la investigación fue de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacional, con un diseño no experimental y transversal. Participaron 50 colaboradores con diversos tipos de contratos (CAS, locadores de servicio, practicantes), que representaron al 100% de la unidad. Mediante un cuestionario básico se midió la cultura y la identidad “colaborador-entidad”. Así, se pudo evidenciar que la cultura organizacional guarda una relación directa con el desempeño laboral del personal estudiado, por lo que se recomienda reforzar puntos clave de tal cultura.

Antecedentes Internacionales

Ulloa (2015), en la ciudad de Ambato, Ecuador, presentó el trabajo de investigación titulado *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal de Pelileo*, para obtener el título de Ingeniero de Empresas. El enfoque de esta investigación fue cualitativo y cuantitativo; según el paradigma crítico propositivo, trató de establecer una relación entre la falta de cultura organizacional y el rendimiento laboral de la empresa. en estudio y de cualquier otra en general. Concluyó que la práctica de valores propios del área administrativa es determinada también por quienes trabajan junto con ellos. Las faltas o errores, sin la corrección adecuada, repercute como imitación en los demás trabajadores. Esta situación se ve agravada por la poca comunicación que hay entre sus miembros. Cuando eso sucede, es decir, cuando el intercambio de ideas es constante el resultado es positivo, tanto a nivel de jefaturas como a nivel de áreas

dependientes en donde se valoran las aptitudes y habilidades que demuestran los funcionarios.

En la ciudad de Guatemala de la Asunción, Figueroa (2015) presentó la tesis de licenciatura titulada *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. La muestra de esta investigación estuvo compuesta por 47 trabajadores de entre 18 y 50 años, de diferente sexo. Se emplearon dos cuestionarios; uno de aplicación individual para medir la cultura organizacional de Olmos y Socha (2006) mediante 18 reactivos, que evalúan los siguientes factores: (a) valores, (b) creencias, (c) clima, (d) normas, (e) símbolos, y (f) filosofía. El otro se basó en el Método de escalas de observación de comportamiento (BOS), presentado por Levy (1990). La conclusión evidenció que no hay relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los sujetos investigados en la institución estatal. Se sugiere diseñar planes que incentiven la cultura organizacional y el desempeño eficiente (Figueroa, 2015).

Villegas (2017), en la ciudad de Bárbula, presentó un trabajo de posgrado titulado *Impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral. Caso empresa farmacéutica ubicada en Guacara Estado Carabobo*. Al tratarse de una investigación de campo y explicativa, la interpretación de las variables se apoya en los recursos propios de investigación social. Toda la organización participó en la investigación, cuya población asciende a 21 personas. Se pudo evidenciar la presencia de varias subculturas al interior de la organización, sin que ninguna de ella destaque en particular, pues en ningún caso los

atributos culturales detectados (cultura funcional, de procesos, de tiempo o de red) sobrepasaban la cuarta parte del total.

Roca (2016), en la ciudad de Buenos Aires, presentó un trabajo de posgrado titulado *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)*. En esta tesis se describe el marco del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional, periodo comprendido entre los años 2005 y 2007. El objetivo fue describir la cultura y su incidencia en la puesta en marcha del cambio organizacional que se proponía. En lo que hace referencia al cuerpo principal de esta tesis, se realizó una descripción de la organización y los paradigmas que fue atravesando desde su fundación hasta el Plan de Internalización. Completa dicho análisis, la interpretación de los datos relevados a campo, y se realiza, a partir de dicha investigación cualitativa, la descripción de los tres niveles de cultura, los artefactos culturales, los valores y las presunciones básicas.

Sánchez y García (2017) presentaron, en la ciudad de Pereira, Colombia, una tesis de posgrado titulada *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: una exploración cualitativa para su estudio*. Según esta tesis, el éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importante en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías, de tal forma que los empleados consideren los objetivos de la organización como propios. Considerando el factor humano como la base para lograr la competitividad, es importante contar con el personal más calificado y motivado posible. Así, este factor se ha convertido en un recurso estratégico que se debe optimizar. El estudio realizado distingue la relación entre condiciones de trabajo y la satisfacción laboral de los

trabajadores que laboran en la empresa del mismo giro ubicada en diferentes entidades de México, a través de un enfoque cualitativo que se llevó a cabo guiado de un cuestionario semiestructurado. Los resultados muestran variaciones relacionadas con las condiciones de trabajo, comunicación entre empleado –jefe, logro y motivación. Palabras claves: condición de trabajo, relación laboral (Sánchez & García, 2017).

Justificación del estudio

Teórica.

La base principal de la presente investigación es fortalecer, contribuir y beneficiar el estudio de la cultura organizacional y el desempeño laboral, dando relevancia al conocimiento de la cultura dentro de la organización y las particularidades que la conforman, ya que esto ayuda a mejorar la toma de decisiones, saber cuánto puede influir en la productividad y conseguir mejorar el desempeño de los trabajadores. La presente investigación servirá como base para futuros estudios similares.

Práctica

En el aspecto práctico, las consecuencias de esta búsqueda serán de mucho valor para la compañía, de tal manera que pueda hacer mejoras en la investigación a través del estudio de consecuencias y conclusiones, que servirán a otras organizaciones para dar más atención a la cultura organizacional y al desempeño laboral.

Metodológica

En el aspecto metodológico, este trabajo tiene relación con los procedimientos de una investigación científica de diseño no experimental transversal; se han hecho las mediciones de variables, registradas a través de una entrevista de *focus group* y una encuesta a los clientes, para recolectar la información necesaria sobre cómo la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la realidad objeto de estudio. Se han establecido conclusiones de la investigación.

Bases teóricas

Cultura organizacional

La cultura organizacional representa un grado de percepción, que sigue siendo común a todos sus miembros, es decir, un conjunto de características clave que la organización valora, ligado de peculiaridades compartido. Sin embargo, puede existir subculturas al interior de la organización (Robbins & Judge, 2017).

La cultura organizacional se define como la asimilación de valores, creencias y patrones de comportamiento que los miembros de una organización tienen en común. La cultura, conceptualizada así, cumple cuatro funciones importantes en las organizaciones: (1) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, (2) facilita la generación de un compromiso hacia algo más importante que uno mismo, (3) eleva la estabilidad del sistema social, y (4) sirve como un sistema de creación de sentido que guía y moldea los comportamientos de los miembros (Gabini, 2017).

La cultura se refleja en la conducta de sus miembros y en el perfil que proyecta la organización, tanto interna como externa, dentro de la organización. Desconocer su importancia trae como consecuencia culturas débiles y, en muchas ocasiones, contrarias a los propósitos que persiguen las organizaciones. La cultura organizacional permite identificar y diferenciar unas organizaciones de otras; deberá ser fuerte, coherente e imborrable en la práctica diaria de cada uno de sus miembros (cliente interno). Para ello, se debe apuntar a un cambio de cultura que repercuta en las subculturas de las empresas y la cultura nacional de los colaboradores (Llanos & Bell, 2018).

Por otro lado, Robbins y Judge (2004) sostuvieron que una cultura es fuerte porque los valores centrales de la organización jerarquizados en función de su importancia están claramente difundidos, se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión, más fuerte será su cultura (Robbins & Judge, 2004).

Teoría de Michael Porter

Según Porter (1990), cada empresa triunfadora emplea su propia estrategia particular, su modo fundamental de operar. El carácter y trayectoria de todas las empresas que tienen éxito es básicamente el mismo. Michael Porter (2011) indicó que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de los rivales.

Asimismo, menciona el autor que la diferenciación se produce tanto por la elección de

actividades como por la manera en que se realizan. La eficiencia operacional significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Este concepto se refiere a prácticas que hacen mejor uso de insumos (Sáenz, Chang & Martínez, 2016).

Involucramiento

Es el empoderamiento de la gente, la cimentación personal próxima de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los contornos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes empleados y su capacidad de influencia. Se subdivide en empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes, & Rosano-Ortega, 2017).

Consistencia

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; ¿el personal posee la habilidad de lograr acuerdos, aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas? (Denison et al., 2003, p. 208). Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos, y valores centrales. Este modelo, a menudo, también ha sido usado como parte del proceso de diagnóstico del perfil específico de cada organización con el fin de resaltar las fortalezas y debilidades de su cultura, y ha sugerido estrategias que impulsen su efectividad (Carro-Suárez et al., 2017).

Competitividad

La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados mundiales, con un aumento considerable paralelo del nivel de vida de la población. La única forma para lograrlo se basa en el aumento e incremento de la productividad. La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina y define los salarios, y la productividad originaria del capital determina los beneficios que se obtienen para sus dueños (Porter, 2010).

La introducción, en forma constante, de creaciones tecnológicas y organizacionales incluidas a la instauración de procesos de mejoramiento continuo es un elemento determinante para incrementar la productividad y la competitividad. Las compañías de un sector en específico emplean estas opciones como ventajas competitivas para acceder a diversos mercados y clientes (Bermeo, 2018).

El desarrollo de la economía global ha marcado también la evolución del análisis de la competitividad. El foco de análisis de competitividad se orientaba, en un principio, a la organización como tal, luego evolucionó a la nación y sus sectores productivos, hasta llegar al análisis subnacional o regional (Varela & Olarte, 2018).

Atención al cliente

Para Kotler y Armstrong (2013), maximizar el valor para el cliente significa cultivar una relación de largo plazo con él. En otras palabras, es asegurarles a los clientes el compromiso de que ellos siempre serán importantes para la empresa, que cada uno no es solo un cliente, sino alguien con valores, con quien se tiene una relación de integridad, es decir, el cliente es un consumidor que satisface sus necesidades consumiéndole hasta su término o destruyendo un producto o un bien. El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que brinda una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto amplio de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y asegure el uso correcto en el lugar adecuado (Quiliche, 2016)

Desempeño laboral

Es la búsqueda de los objetivos fijados y asignados mediante el colaborador se constituye en la estrategia individual para alcanzar desempeños altos. Este planteamiento corresponde al logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello, según diferentes escenarios. El colaborador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una racional utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos, dependiendo de su desempeño, los recursos a su disposición y otros factores externos.

La definición del mismo indica que es un elemento que presentará sus variaciones de colaborador a colaborador, ya que en este influyen las capacidades y cualidades de su papel dentro de la empresa, su nivel de capacitación, sus motivaciones, supervisión, y factores

situacionales de cada individuo y entorno en el que este realiza su trabajo. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados, constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos, orientación, pero no puede controlar ni ser impositivo (Chiavenato, 2017).

El desempeño es algo medible y observable sobre una actuación orientada a un resultado, puesto que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona. Son las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo (Willman & Velasco, 2011).

El Comportamiento organizacional son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Romero & Urdaneta, 2009).

Comunicación

La comunicación es el proceso por medio del cual los miembros recogen información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros de la empresa a lograr las metas individuales y de

organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (Gómez & Sarsosa).

Calidad en el servicio

Para Bustamante (2015), la calidad del servicio o del bien se define como la percepción que tiene un cliente de la superioridad del servicio que se recibe, donde se abarcan dos grandes dimensiones: intangibles (por ejemplo, atención del personal) y tangibles (por ejemplo, instalaciones físicas y lugar de la infraestructura). En cuanto a los efectos que se esperan de la calidad del servicio, existe una relación positiva con la satisfacción y lealtad del consumidor de forma directa. Un cambio en su percepción afectará la evaluación sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor, aunque con efecto diverso, ya que la percepción de un rendimiento negativo tiene un impacto mayor en la satisfacción en relación con el efecto que pueda tener la percepción de un rendimiento positivo en la prestación del servicio (Bustamante, 2015).

La calidad en el servicio no solamente es conseguir más ingresos por más años, también el costo de mantener a los clientes actuales es menor que el costo de atraer nuevos clientes. Las empresas construyen otras estructuras y sistemas que han servido de apoyo para mejorar la calidad en el servicio o bien. Uno de estos ha sido la tecnología de información, pues ha desarrollado un papel importante en el valor del mercadeo, ya que contribuye a la interrelación entre el concepto de valor y el desempeño eficiente de tareas claves: ayuda a

dar alcance a los patrones de compra y a la concordancia con los clientes, ayuda a desarrollar a la medida los servicios, promociones y a costear los requerimientos específicos de los clientes (López, 2012).

Desarrollo personal

El desarrollo personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida. Para pasar este proceso es necesario que el individuo o persona tenga un grado de insatisfacción, pero el requisito más importante es que la persona tenga la determinación de hacer algo distinto (Jiménez, s.f.).

Administración de recursos

La administración de recursos humanos se delimita como las actividades fundamentales de las personas para obtener los objetivos de la organización. Consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. La administración de los recursos humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización (Flores, 2014).

Teorías vinculadas a la cultura organizacional.

Cultura organizacional según la teoría de Denison

Para Denison (citado en Álvarez, 2017), considera que la cultura organizacional tiene que ver con los valores, creencias y principios subyacentes que sirven como base para la gestión de una organización. Estas características pueden ser fácilmente apreciadas dentro de la empresa como un estilo particular, que se manifiesta en una vestimenta y en un trato cordial y asertivo con los clientes. No son cualidades gratuitas, sino ligadas a objetivos compartidos y a una gestión dirigida a lograrlos. Esto facilita mucho a la administración su cumplimiento. Es posible, según Denison, determinar si tales objetivos se están cumpliendo o no y en qué medida. Para ello, se consideran las siguientes dimensiones:

Implicación: La organización de una empresa implica empoderar a sus miembros, asignarles roles precisos y desarrollar sus capacidades. Esto hace que todos se sientan comprometidos con su labor y que son parte importante de la compañía. No se hacen distinciones en la toma de decisiones en la medida en que se asume que estas apuntan hacia el logro de los objetivos.

Consistencia: Para que una empresa sea estable y esté integrada requiere de una visión compartida y aceptada por todos. Los valores que de esto se desprenden motivan a los líderes a establecer puntos en los que sus miembros estén de acuerdo, de manera que las actividades

de la empresa se desarrollen en armonía y sin tropiezos. Además, el sentimiento de pertenencia de los trabajadores se enmarca en una cultura fuerte y distintiva.

Adaptabilidad: Una organización fuertemente cohesionada puede tener dificultades para adaptarse a situaciones nuevas de mercado, es decir, a nuevos entornos. Las que logran hacerlo fijan su atención en las necesidades del cliente e introducen los cambios que sean necesarios. Gracias a estos riesgos asumidos, les ofrecen productos con valor agregado, tienen un incremento en sus ventas y aumentan sus cuotas de mercado.

Misión: Una organización debe tener una idea clara de la dirección a la que se orientan sus objetivos estratégicos, pues así obtendrán éxito con mayor seguridad, además de que tales acciones les permitirán prever cómo serán en el futuro. Si la misión principal se modifica, es probable que también les traiga problemas. Un liderazgo definido y una visión de futuro harán que la cultura organizacional se consolide.

Teoría de la cultura organizacional según Schein

Schein (citado en Delgado & Seminario, 2016), indicó que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos sobre las cuales los individuos basan sus conductas, por ello, el autor marca tres niveles diferenciados en una organización:

- *Artefactos.* Mediante este nivel es posible estudiar los procesos y estructuras de la organización, que comprende asimismo los equipos de trabajo, vestuario del personal,

formas de comportarse y relacionarse, procesos de trabajo, etc. Si bien no inciden en la esencia de la organización, sí dicen mucho de sus manifestaciones culturales.

- *Valores adoptados y declarados.* Son las creencias propias de la organización y compartidas por sus integrantes, tales como formas de conducirse, estrategias, filosofías, que representan un comportamiento de cultura organizacional.
- *Supuestos básicos.* Son los sentimientos, creencias y pensamientos que le imprimen dinamismo a la empresa y le confieren un carácter particular, al punto de que se expresan de manera automática y son su última fuente de valores.

Elementos de la cultura organizacional según el modelo de Robbins

Robbins (citado en Delgado & Seminario, 2016) consideró que la cultura organizacional comprende siete aspectos, cuya intensidad (o grado) varía según la empresa, que son los siguientes: (a) motivación para asumir riesgos y plantear innovaciones; (b) minuciosidad, en la medida en que los detalles y la precisión formen parte de la cultura de los trabajadores; (c) orientación a los resultados, que son priorizados por la gerencia sobre la forma de conseguirlos; (d) orientación a las personas, pues la gerencia considera cómo los resultados afectan a los trabajadores de la empresa; (e) orientación en los equipos: las labores de la organización se realizan en equipos y no de manera individual; (f) agresividad, entendida como competitividad y osadía, contrarias a la despreocupación; y (g) estabilidad, que es cuando las labores de la empresa no se orientan hacia el crecimiento sino hacia el mantenimiento del estado de las cosas.

Elementos de la cultura organizacional según el modelo de Chiavenato

Chiavenato (citado por Delgado & Seminario, 2016) precisa que la cultura es parte del desarrollo organizacional que necesita adaptarse y optar por cambios permanentes en los siguientes niveles: (a) estructura: hace referencia a los cambios que afectan a la estructura de la organización y las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos, y las modificaciones entorno a integración contra la diferenciación; (b) tecnología: las maquinarias, equipos, instalaciones y procesos empresariales se ven afectados por el desarrollo, el cual influye en la forma en que la empresa realiza sus actividades, fabrica sus productos y brinda sus servicios; (c) productos o servicios: es cuando los cambios afectan a los resultados de los productos o servicios de la organización; (d) culturales: las personas modifican sus comportamientos, actitudes, aspiraciones y necesidades.

Teorías vinculadas al desempeño laboral.

Teoría del desarrollo a escala humana de Max-Neef

Max-Neef (1998) propuso una comprensión de la estructura y dinámica de aquellos aspectos de las actividades sociales denominados “sistema económico” desde la perspectiva de la atención de las necesidades humanas básicas, incluidas dentro del marco social y ecológico, la estructura institucional, la existencia de grupos sociales y su interconexión en lo económico y político, así como la trama cultural que da sentido desde un imaginario social radical, a la totalidad sistémica en que se inscriben las relaciones de los seres humanos y la de estos con la naturaleza y la historia. Un desarrollo a escala humana, orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar

la realidad. Obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos de una manera distinta a la convencional. El desafío consiste en que políticos, planificadores, promotores y, sobre todo, los actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas, para orientar sus acciones y aspiraciones. El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar la calidad de vida de las personas, la cual dependerá de las posibilidades que tengan estas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. Las necesidades humanas pueden categorizarse en existenciales y axiológicas. Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de ser, tener, hacer y estar; y, por la otra, las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. De la clasificación propuesta se desprende que, por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento. Las estructuras sanadoras, la previsión y los protocolos de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de protección.

Teoría bifactorial de Frederick Herzberg

Herzberg (citado en Mori & Fernández, 2018) indicó que existen dos conjuntos de necesidades: las necesidades higiénicas y las necesidades motivadoras. Las primeras pueden causar insatisfacción si se descuidan, pero no motivación (como el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, la retribución, las relaciones interpersonales). En tanto que las motivadoras incrementan la

satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes (como un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, progreso).

Herzberg postuló que la eliminación de los factores que desencadenan insatisfacción no produce ninguna motivación. Las conclusiones de diversos estudios sugirieron que los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que, en la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores que son preciso considerar son completamente diferentes.

Para motivar a los individuos que trabajan en una organización a fin de que realicen una actividad productiva y desarrollen iniciativa, autocontrol y autorresponsabilidad, la clave está en que pasen del estado de búsqueda de factores higiénicos al estado de búsqueda de factores de motivación. Esto se consigue de manera eficaz engrandeciendo el campo de actividades y de trabajo del individuo con el “trabajo enriquecedor”. Es decir, introduciendo actividades interesantes y estimulantes en el trabajo, a fin de que puedan producirse de esta manera elementos motivacionales con su atractivo implícito. Diferentes autores han propuesto las mejoras de las condiciones de trabajo como el eje fundamental de sus aportaciones, más allá de la subida de los salarios.

1.2 Formulación del problema

La presente investigación pretende demostrar que el principal problema dentro del área de Ventas de la compañía Diesel Silver E.I.R.L. es el desconocimiento de la gestión del

capital humano. De igual manera, se ha observado que no existe una cultura organizacional que fomente valores, principios y, sobre todo, ética laboral dentro del área de Ventas y para el resto de áreas de la compañía. Las consecuencias de estas carencias se manifiestan en inasistencias, conflictos laborales, tardanzas reiteradas, permisos injustificados y la reciente renuncia de un personal de ventas. Por tal motivo el objetivo principal es analizar la Cultura Organizacional y el Desempeño laboral de los Colaboradores de la Empresa DIESEL SILVER E.I.R.L y la relación que tienen con el fin de determinar la implicancias en la administración de recursos, competitividad, innovación, comunicación y desarrollo personal.

Otro aspecto por considerar es que existe personal que no está capacitado para el puesto; sin embargo, por motivos de parentesco familiar se desempeñan en el área de Ventas; por ende, no se realizan evaluaciones de desempeño, monitoreo ni exigencia constante a los representantes de ventas enfocados en los objetivos principales de la compañía.

Se puede concluir que si no se toman medidas que permitan reforzar a la fuerza de ventas, el aumento de reclamos y devoluciones podría ser incontrolable; así también, la alta rotación del personal del área ya mencionada. En consecuencia, se pone en riesgo el volumen de las ventas y el posicionamiento que la compañía ha logrado a lo largo de 16 años, que podría desencadenar en su extinción.

Esta investigación se orienta al desarrollo de una gestión óptima del capital humano, el cual involucra a toda la compañía, principalmente al área de Ventas; se busca proponer

medidas correctivas y realizar un diagnóstico por medio de evaluaciones cuantitativas y cualitativas, las mismas que permitan identificar el nivel de cultura organizacional y desempeño laboral de cada representante de ventas. De acuerdo con los resultados, se pretende identificar aquellos puntos donde la compañía debe poner más énfasis para iniciar una transformación; todo esto será controlado por medio de indicadores que permitan medir el impacto de las medidas incorporadas.

1.2.1 Problema general

– ¿Cómo es la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la cultura organizacional y la administración de recursos en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L en el año 2019?
- ¿Cómo es la cultura organizacional y la competitividad en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019?
- ¿Cómo está la cultura organizacional y la innovación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019?
- ¿Cómo es la cultura organizacional y la comunicación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019?
- ¿Cómo es la cultura organizacional y el desarrollo personal en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L en el año 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la cultura organizacional y la administración de recursos en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019.
- Determinar la cultura organizacional y la competitividad en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019.
- Determinar la cultura organizacional y la innovación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019.
- Determinar la cultura organizacional y la comunicación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019.
- Determinar la cultura organizacional y el desarrollo personal en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Operacionalización de las variables.

Tabla 1
Cultura organizacional

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Número de pregunta
Cultura organizacional	Según Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional representa un grado de percepción, que suele ser común a todos sus miembros, es decir, un conjunto de características clave que la organización valora, un conjunto de características compartido. Sin embargo, pueden existir subculturas al interior de la organización.	Administración de recursos	Relación con el jefe	1
		Competitividad	Retención del talento	2
			Productividad	3
			Remuneración	4
		Innovación	Eficacia	5
			Libertad de acción	6

Tabla 2
Desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Número de pregunta
Desempeño laboral	Según Chiavenato (2017), es la búsqueda de los objetivos fijados y asignados mediante el accionar del trabajador y se constituye en la estrategia individual para alcanzar desempeños altos.	Comunicación	Involucramiento	7
			Participación	8
		Desarrollo personal	Capacitación y desarrollo de talento	9
			Satisfacción laboral	10
			Retención de talento	11

2.1 Tipo de investigación

La investigación científica es un proceso en el que el investigador se plantea preguntas y obtiene conocimientos acerca de la realidad. Para llevar a cabo esta tarea es necesario utilizar un modelo general de acercamiento a la realidad (método científico) y operarlo utilizando como herramienta la metodología de investigación para obtener los datos sobre el objeto de estudio.

La metodología es el instrumento para obtener información sobre la realidad. Es un conjunto de saberes, de técnicas, y aproximaciones que tienen su vigencia. Se organiza de acuerdo con las necesidades del momento y del ámbito por estudiar (Lerma, 2016).

La combinación íntegra de carácter mixto (cualitativa-cuantitativa) tiene la intención de fortalecer las conclusiones generadas en la independencia de métodos como en la complementación. Esta es la forma en que se opera cuando se hace uso del grupo de discusión para mejorar la confección de un cuestionario o cuando se hace uso de la encuesta para generalizar los resultados obtenidos en un proceso investigador apoyado en el grupo de discusión.

En definitiva, ni la investigación cuantitativa ni la cualitativa son superiores a su contraparte y ambas responden a la misma lógica inferencial; ambas son igualmente científicas y las dos pueden proporcionar información igualmente valiosa. Si, además, se integran ambos tipos de datos, cuando estos concurren se produce un refuerzo de la calidad de la investigación (Sánchez, 2015). La presente investigación es de carácter mixto (cualitativa-cuantitativa), observacional y de corte transversal.

2.2 Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos)

La población en estudio, para la parte cuantitativa, serán los clientes de la empresa Diesel Silver E.I.R.L., que serían un total de 1500 clientes mensuales por facturación y/o emisión de boletas, que superan un importe de compra de 100 soles. Para determinar la muestra se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, la muestra

consideraba clientes con facilidad de acceso, que tengan disponibilidad, el tiempo solicitado y tengan compras mayores a 100 soles.

Para el cálculo de la muestra se considerará un tamaño conservador respecto a la variable satisfacción de los clientes finales, con la atención recibida en el proceso de ventas (vinculando que a mayor satisfacción de los clientes finales, habrá mayor frecuencia de compras); por lo que para el cálculo del tamaño de la muestra se tiene:

Ecuación 1: Fórmula para el cálculo del tamaño muestral

$$n = \frac{p * (1 - p) * z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * N}{p * (1 - p) * z_{\frac{\alpha}{2}}^2 + e^2 * (N - 1)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: nivel de satisfacción promedio de los clientes finales, con respecto a la atención en ventas

(1- α): nivel de confianza = 95%

e: error de estimación

Con la información que se tiene:

N	1500
p	50%
e	10%
α	5%
z	1,96
n	47

El tamaño de la muestra es de 47 encuestas, pero se considerará un total de 52 encuestas para cubrir el efecto de la tasa de no-respuesta de las encuestas. Se tendrá en cuenta que su facturación sea mayor a 100 soles.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1 Investigación cualitativa

Para la obtención de información primaria y de ciertos resultados previos se plantea la realización de una investigación cualitativa en dos etapas, que se reseñarán a continuación.

2.3.1.1 Entrevista a expertos

Mediante preguntas dirigidas se estimula al entrevistado a facilitar información desde su conocimiento especializado, con el fin de obtener datos relevantes para desarrollar el estudio. Es importante estructurar de antemano partes de la entrevista mediante preguntas cerradas; sin embargo, la conversación debe permanecer abierta al conocimiento del interlocutor (Heinemann, 2003).

Para su inicio se planteará la realización de entrevistas de profundidad a expertos con el objetivo de definir lo siguiente: características internas fundamentales para el mejoramiento del clima laboral en las empresas, y las características externas principales para el mejoramiento del clima laboral en las empresas. En esta parte del estudio, se buscará detallar las características que fortalezcan positivamente el clima laboral de los colaboradores. Se pronostica realizar un total de tres entrevistas a personas expertas en el rubro de clima laboral organizacional.

2.3.1.2 *Focus group*

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que este es un grupo de discusión guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular (Escobar & Bonilla-Jiménez, 2009).

Los *focus groups* son utilizados como una herramienta de investigación cualitativa por la posibilidad de interactuar con el grupo meta, objeto de estudio, por lo que se puede conocer y entender de manera profunda las actitudes, necesidades, intereses y motivaciones de los participantes. Los *focus groups* siguen el desarrollo riguroso de las etapas de investigación, que inician con el planteamiento del problema, y concluyen con la presentación oral y escrita de la investigación (Ivankovich & Araya, 2011).

La discusión de grupos focales se utiliza con frecuencia como un enfoque cualitativo para obtener una comprensión profunda de los problemas sociales. El método tiene como objetivo obtener datos de un grupo de individuos seleccionado a propósito en lugar de una muestra estadísticamente representativa de una población más amplia. Aunque la aplicación de este método en la investigación de la conservación ha sido extensa, no hay una evaluación crítica de la aplicación de la técnica. Además, no existen pautas fácilmente disponibles para los investigadores de la conservación (Nyumba, Wilson, Derrick & Mukherjee, 2018).

Con los resultados obtenidos en las entrevistas, se plantea realizar un *focus group* para la recolección de información *in situ* respecto a la percepción de los colaboradores con el clima laboral. Asimismo, detallar el vínculo y el compromiso que sienten o tienen estos con la empresa.

2.3.1.3 Investigación cuantitativa

Para comprobar la percepción de la calidad del proceso de ventas y calidad de atención que los clientes finales reciben, se plantea realizar una encuesta a los clientes finales respecto

a la satisfacción de los mismos con la atención recibida. El cuestionario de la encuesta se consigna en el Anexo 2.

Se consideró una muestra piloto de 15 encuestas para la validación del cuestionario con el estadístico del Alfa de Cronbach y la obtención de indicadores a priori. El Alfa de Cronbach, es un estadístico que permite verificar la confiabilidad del cuestionario; mientras más cercano a “uno” sea el valor del estadístico, se dice que mayor es la confiabilidad del mismo.

Validez.

En sentido amplio y general, se menciona que una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada (Martínez, 2006). De igual forma, Bernal (2016) señaló que un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado.

La validez del cuestionario se ha comprobado por medio del juicio de expertos. Tres investigadores del área académica de la Universidad Privada del Norte, carrera de Administración, validaron los ítems del cuestionario.

Confiabilidad

Los cuestionarios han sido validados a través de un juicio de expertos, tal como se menciona en líneas anteriores. Así, Bernal (2016) indicó que: “La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las

examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” De igual manera la definió Hernández (2014), al mencionar que la validez se considera como “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. En conclusión, mide o refleja el contenido de lo que se quiere medir en torno a una realidad.

2.4 Procedimiento de recolección de datos

En la etapa cualitativa, la información ha sido recolectada de forma primaria mediante grabaciones de audio para las entrevistas y grabaciones de video para el *focus group*.

Las entrevistas se realizaron a importantes directivos del área gerencial de la empresa con la finalidad de afianzar el conocimiento respecto a las características que influyen positiva o negativamente en el clima laboral. La investigadora se basó en unas preguntas guía, tratando de profundizar en el momento en que la pregunta lo ameritaba. Adicionalmente, se entrevistó al gerente del Diesel Silver E.I.R.L., para evaluar la perspectiva que tiene de su personal. En el *focus group*, se agrupó al personal del área de ventas, almacén y administrativos que colaboran en la empresa Diesel Silver E.I.R.L. con la finalidad de obtener su percepción respecto al clima laboral presente en la empresa.

En la etapa cuantitativa, se realizó una encuesta con el propósito de evaluar la satisfacción de los clientes con el proceso de ventas de la empresa Diesel Silver E.I.R.L., y de poder cuantificar los indicadores relacionados con este punto. La encuesta se efectuó de forma

presencial (*face to face*) a los clientes que compraron por un monto mayor a los 100 soles y por única vez (una persona no será encuestada dos o más veces).

2.4.1. Procedimiento de tratamiento y análisis de datos

Los procesos cualitativos, *focus group*, fueron grabados en video y se evaluó de forma posterior a la realización de los mismos, cuidando los detalles de las formas tanto verbales como físicas en la transmisión de información. En el *focus group* se utilizaron las técnicas de *brainstorming* (lluvia de ideas) y sinéctica para la recolección dinámica de la información. Respecto a la encuesta, al ser una evaluación de satisfacción sobre varias características del proceso de ventas, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas y correlaciones entre la satisfacción general y la satisfacción de las características específicas evaluadas. Para ello, se ha valorado con la escala Likert de satisfacción con ciertos estímulos, con una valoración entre 1 (“muy insatisfecho”) y 5 (“muy satisfecho”). De este modo, en el procesamiento se calcularon los promedios de la puntuación de la satisfacción con los estímulos presentados en el Anexo 2, mediante una conversión de los mencionados puntajes a una escala de 20 puntos, que permiten su comprensión. Cabe señalar que con las dimensiones que se evaluaron en el presente estudio, no se puede realizar un análisis cuantitativo relacional (clima organizacional y desempeño laboral en el proceso de ventas); mas si se realizó un análisis cualitativo de las mismas.

2.5 Aspectos éticos

Esta investigación se llevó a cabo con total honestidad; todos los datos obtenidos se precisaron en forma sistemática y ordenada, con incidencia en los valores éticos y la preservación de la información brindada por los colaboradores encuestados.

Para ello, se contó con el consentimiento de los participantes en los procesos de recolección de datos (*focus group* y encuesta), asegurando el total anonimato de las opiniones brindadas, así como el uso restringido de la información obtenida, que se empleará exclusivamente para la presente investigación.

No se alteraron ni modificaron indebidamente los resultados, para ofrecer una total transparencia en su presentación mediante los datos que se mostrarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Investigación cualitativa

En el *focus group* realizado en la presente investigación, se obtuvieron las siguientes respuestas a la guía planteada en el Anexo 1.

En lo que refiere al jefe inmediato, se le considera una persona amable, imparcial y con experiencia en el cargo; no obstante, siempre se le necesita para poder resolver algunos inconvenientes que tengan los clientes, es decir, los colaboradores no tienen la potestad de brindar soluciones en la estructura con la que se maneja actualmente la empresa.

Respecto al cumplimiento de objetivos de la empresa en relación con el trabajo que realizan, los colaboradores plantearon la necesidad de ser informados sobre los problemas que tiene la empresa, para poder apoyar en su solución. Cabe anotar que varios de los colaboradores tienen estudios superiores, y sienten que no está usando todo su potencial por falta de comunicación. Se adiciona en esta parte, que los colaboradores no sienten que pueden crecer en la empresa; por ello sugieren la implementación de nuevas áreas para que puedan desarrollar sus habilidades.

En cuanto al compañerismo entre los colaboradores, ellos mismos mencionan que no existe, no sienten que pueden contar con sus compañeros para resolver los problemas con un cliente, y esto en ciertos casos genera un malestar, pues al cliente le interesa que puedan resolver los problemas con su pedido.

Se incorporó un bloque de sugerencias que los colaboradores plantean según la experiencia de su día a día, y coinciden en que la rapidez en el inicio de la atención y en la entrega de la mercadería es muy lenta en varios casos, y se resume a que un cliente que espera mucho por un servicio se va descontento. Plantean que se contrate un personal en caja fijo para que se puedan dedicar exclusivamente a vender, así como la implementación de un área de posventa y delivery.

Para la investigación, se halló que existe una carencia de cultura organizacional por el hecho de no poder tomar decisiones para resolver los problemas de los clientes (en el caso de no encontrarse el jefe inmediato) y por falta de trabajo en equipo. Esto se traduce en un incremento en el tiempo de espera en el inicio de atención a los clientes, así como en el tiempo del despacho de los productos que se estén vendiendo. En algunos casos (no se puede magnificar la frecuencia) los clientes no retornan a la empresa a realizar sus futuras compras; por ende, con menos clientes para atender, hay menos ventas (desde la perspectiva de los colaboradores).

Análisis y resultados de la presentación

Subcategoría 1: Administración de Recursos. Relación con el jefe.

Administración de Recursos es la técnica de organizar al personal con el fin de motivarlo, ordenarlo, redistribuirlo y capacitarlo para mejorar su eficiencia y desempeño que ayudara al cumplimiento de objetivos de la empresa. Estas acciones conllevan a tener una buena relación con los jefes de dicha organización.

Al establecer esta dimensión dentro de este *focus group*, se busca precisar el nivel de influencia de la relación jefe-colaborador sobre el grado de compromiso con la empresa, a partir de la medición de la relación entre los jefes y sus colaboradores, para definir si esta es positiva o negativa al compararla con su compromiso con la organización, tanto de los jefes como de sus colaboradores. Las preguntas realizadas fueron las siguientes: ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato? ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo para conservar tu puesto en el área?

Creo que era favorable en ciertos casos, cuando la situación con los clientes era normal; en momentos en que la situación apremiaba, se hacía intratable. En la mayoría de los casos ha sido una relación correcta, de respeto y consideración. (SIA).

La relación del colaborador con sus jefes inmediatos es amical, basada en la confianza. Sin embargo, esta relación se torna difícil al momento de que aumentan los pedidos de los clientes y de las necesidades de pedidos internos por parte de colaboradores de otras áreas.

Sí demostró un nivel de transparencia y sinceridad con miras a que tratase de conservar mi puesto y que adquiriera mayor compromiso con el cargo. Dice las cosas con franqueza y es muy directo en las observaciones con respecto a mi desempeño en el puesto. (SIB).

Según lo precisado por los empleados, el trato de sus jefes es empático, tratan de observar eventuales fallas u omisiones en el desempeño laboral, buscando en todo momento hacerlas saber con total sinceridad y con el ánimo de mejorar la labor del trabajador.

Subcategoría 2: Cultura organizacional. Competitividad

La Competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas. Se desarrolla por ciertas habilidades de los colaboradores y/o personal de la organización.

A partir de la cultura organizacional, se establece la conveniencia de actividades que favorecen el desempeño de la competitividad dentro de una cultura cohesiva que permita su adecuada implementación y, a su vez, producir bienes y/o servicios con patrones de calidad específicos, requeridos por los clientes, utilizando recursos que prevalecen en el sector económico de la actividad y que le confieren una cierta ventaja sobre los competidores inmediatos. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la empresa? ¿Tienes oportunidad de crecer dentro de la empresa?

Sí. Trato en todo momento de contribuir con mi humilde labor apoyando en las áreas que necesitan de mi servicio, en especial en ventas y atención al cliente. (S2A).

Busco aportar con mi labor a la empresa, porque al final el éxito será también en beneficio personal y de todos mis compañeros. (S2B).

Se aprecia que existe un espíritu colaborativo, actitud de apoyo, de ganas de ofrecer el respaldo laboral hacia la empresa, brindando sus aportes, experiencias y conocimientos en sus puestos de trabajo.

Existe un ofrecimiento para poder ascender en el puesto que me desempeño por uno de mayor responsabilidad, que deseo se haga realidad, y seguir creciendo profesionalmente. (S2C)

Creo que en la medida en que se den capacitaciones, charlas, visita de especialistas en el tema de la actividad comercial, podré tener una línea de carrera facilitada por la empresa. (S3D).

Se ha podido identificar que existe la intención, por parte de los colaboradores, de aceptar los ofrecimientos en capacitaciones y conocimiento, independientemente de si ellos puedan solicitarlos y adquirirlos para mejorar su trabajo en conjunto con la experiencia que ellos pueden aportar.

Subcategoría 3: Innovación.

La innovación es el proceso de mejorar y modificar elementos existentes, además de generar nuevas acciones e ideas dentro de la organización que orientan a su crecimiento. En esta dimensión, se busca satisfacer necesidades latentes y ofrecer soluciones a problemas generadores de cambios que afectan a los comportamientos de los distintos agentes y organizaciones del entorno de la empresa, con la intención de adaptarse a la tecnología y nuevos cambios exigentes del mercado. ¿Sientes que la remuneración que recibes te permite la oportunidad de mejorar tus habilidades? ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo con eficacia y conseguir los objetivos de la empresa?

Lo que recibo de mi salario me permite resolver mis necesidades básicas, como alimentación, pago de servicios, vivienda y la educación. Espero la oportunidad de laborar horas extras remuneradas y, por qué no, un ascenso para mejorar todo lo que respecta a mis habilidades. (S3A).

Si hubiera la posibilidad de recibir bonificaciones o incentivos, podría invertir mucho más en forma particular en mi preparación personal. (S3B.)

Se aprecia en las opiniones vertidas que existe una necesidad de apoyo económico que debería partir de la empresa, para que los colaboradores puedan capacitarse y adquirir más conocimientos y habilidades en el área donde laboran.

No ha habido ninguna restricción al respecto, es más, gozo del apoyo y respaldo de los supervisores para sugerir algunos cambios en mi labor como representante. (S3C).

Procuró seguir las disposiciones que se me han establecido para hacer mi trabajo; sin embargo, cuando la carga de labor es excesiva, intento secuenciar algunos pasos informando de esta decisión a mi jefe inmediato para que me autorice. (S3D).

Se ha encontrado que los jefes les brindan autonomía en algunas labores para que puedan tomar decisiones sobre su trabajo, cumpliendo con responsabilidad los objetivos de la empresa.

Subcategoría 4: Comunicación

La comunicación es el proceso de intercambiar estados subjetivos, tales como ideas, sentimientos y creencias. Ayuda a mejorar la comunicación interna entre colaboradores.

Toda cultura organizacional se desarrolla a través de una buena comunicación, ya que es el sinónimo de eficiencia y coordinación; por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Esta se da naturalmente en toda institución, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar a la misma sin comunicación. Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio. ¿Percibes un involucramiento laboral en tus compañeros cuando estableces comunicación para pedir ayuda? ¿Observas que existe efectividad en las labores en tu equipo de trabajo?

He notado cierta reserva en cuanto a sus conocimientos en algunos compañeros antiguos y he escuchado motivos varios para evadir alguna ayuda directa que me permita resolver algunas urgencias propias de mi área. (S4A).

Recibo consejo y orientación en la mayoría de los trabajadores cuando les pido ayuda para hacer mi trabajo, pero lo hago en circunstancias en las cuales no están demasiado ocupados para no interrumpir sus labores. (S4B).

Se ha observado una participación limitada de la comunicación en cuanto a la colaboración entre los empleados, y que se debe a una desconfianza profesional por sus conocimientos, porque existe la creencia de que al orientarlos van a invertir demasiado tiempo.

El trabajo en equipo se ha ido cohesionando poco a poco, sobre todo cuando hay mayor cantidad de pedidos, y en estas situaciones sí se dan óptimos resultados. (S4C).

El trabajo en equipo con mis compañeros es posible porque existe confianza y compromiso entre nosotros para sacar adelante los pedidos y cumplir con los compromisos pactados. (S4D).

El trabajo en equipo se da en el área misma, y es notorio cuando aumentan los pedidos y atenciones a los clientes, porque les permite solucionar los problemas y requerimientos que ellos soliciten.

Subcategoría 5: Desarrollo personal

Son los conocimientos que toda persona debe lograr adquirir consecutivamente; es por ello que la preparación es contribuyente de este desarrollo, y para ser efectiva se debe conseguir

que la capacitación ayude en el proceso para que sea progresiva en el desempeño laboral.

¿Si tienes algún percance o conflicto con algunos de tus compañeros, cuál es la aptitud que tomarías?

A nivel de la compañía se nos han dado instrucciones en el sentido de resolver los conflictos a nivel personal, y si acaso esto no fuera suficiente podemos solicitar la ayuda del jefe inmediato para pedirle orientación. (S5A)

Trato de deponer cualquier interés personal con miras a un diálogo directo, buscando la confianza de mi compañero para hacerle ver la dificultad que enfrentamos y que juntos podemos resolverla. (S5B).

Existe una actitud madura y profesional en los colaboradores para resolver eventuales conflictos entre ellos, es decir, primero buscan el diálogo y el entendimiento para impedir algún riesgo de enfrentamiento, optando por el compañerismo. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería hacer en la empresa y que no está sucediendo para que sea un gran lugar para trabajar? ¿Qué aportes darías?

Mejorar la posibilidad de acceder a beneficios en la implementación de una línea de carrera que permita el crecimiento personal de nosotros como colaboradores, sobre todo los que llevamos más tiempo laborando. (S5C).

Establecer reuniones continuas donde se escuchen las necesidades de los trabajadores a través de un facilitador que podría ser un coach; de esta forma, se podría acabar con ciertas diferencias de pensamiento y unificar criterios. (S5D).

Se observa en los colaboradores la necesidad de contar con talleres de capacitación, así como también el deseo de contar con facilitadores externos, como un experto en *coaching* que los instruya en el manejo y control de las emociones. ¿Sientes que tus habilidades profesionales están siendo valoradas para que se dé la posibilidad de que continúes laborando en la empresa?

Siento que se me considera bastante pero que no es suficiente, porque ya llegué a mi techo, por lo que me gustaría explorar otras posibilidades de trabajo en otra parte. (S5F).

Sí. Desde el momento en que se me contrató puse de relieve ciertas destrezas que he ido aprendiendo en otros trabajos y que, de la misma forma, he podido mejorar en esta empresa. (S5G).

Los colaboradores perciben que son valorados por su desempeño laboral; sin embargo, buscan la posibilidad de ampliar sus perspectivas laborales, sea en la misma empresa o en otra parte.

3.2 Investigación cuantitativa.

Las encuestas se aplicaron a un total de 58 clientes que afirmaron superar un importe de compra de S/ 100, entre los cuales un 96.6% no supera los S/ 1000 en la compra; además, el rango más frecuente de facturación es entre S/ 100 y S/ 300 (44.8%), tal como se muestra en la Tabla 3.

Dimensión 1: Administración de recursos. Relación con jefe.

Tabla 3

Nivel de satisfacción total con el servicio recibido según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Muy satisfecho	17,2%	14,3%	23,1%	12,5%	0,0%
Satisfecho	69,0%	85,7%	65,4%	56,3%	100,0%
Indiferente	3,4%	0,0%	3,8%	6,3%	0,0%
Muy insatisfecho	10,3%	0,0%	7,7%	25,0%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	14,1	15,7	14,8	11,6	15,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Al evaluar los criterios establecidos para esta encuesta, se puede apreciar que los niveles de “muy satisfecho” y “satisfecho” suman el 86,2%; eso define la satisfacción con el cliente y es consecuencia de que los colaboradores están bien y su relación con el jefe es buena. Se concluye que la administración del personal es adecuada.

Dimensión 2: Cultura Organizacional. Competitividad

Tabla 4

Nivel de satisfacción respecto al tiempo de espera para ser atendido según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Muy satisfecho	12,1%	0,0%	23,1%	6,3%	0,0%
Satisfecho	74,1%	92,9%	65,4%	75,0%	50,0%
Indiferente	6,9%	0,0%	7,7%	12,5%	0,0%
Insatisfecho	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Muy insatisfecho	5,2%	7,1%	3,8%	6,3%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	14,3	13,6	15,0	13,4	10,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo con la interpretación de los resultados de la presente investigación, en la Tabla 4 se observa que el 74.1 % de los encuestados manifiesta encontrarse satisfecho con respecto al tiempo de espera para ser atendido, según rangos del importe de compra; sin embargo, se aprecia que un 1,7% manifiesta encontrarse insatisfecho. Es importante que la cultura organizacional adopte prácticas como atender oportunamente a los clientes y que no les hagan sentir los tiempos de espera.

Tabla 5

Nivel de recomendación a otros clientes según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Completamente de acuerdo	43,1%	42,9%	46,2%	43,8%	0,0%
De acuerdo	44,8%	50,0%	42,3%	37,5%	100,0%
Probablemente	12,1%	7,1%	11,5%	18,8%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	16,6	16,8	16,7	16,3	15,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Según los criterios establecidos para esta encuesta, se puede apreciar que la mayoría de atributos de la Tabla 5 son valorados por lo que manifiestan estar de acuerdo en un 44.8%, con el nivel de recomendación a otros clientes según rangos del importe de compra, frente a un 12.1% que manifiesta una actitud de probabilidad para recomendar el servicio. Todo ello ligado a una buena cultura de los colaboradores.

Dimensión 3: Innovación

Tabla 3

Nivel de satisfacción con el precio de los productos según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Muy satisfecho	13,8%	7,1%	15,4%	18,8%	0,0%
Satisfecho	69,0%	78,6%	61,5%	68,8%	100,0%
Indiferente	10,3%	7,1%	15,4%	6,3%	0,0%
Insatisfecho	5,2%	7,1%	7,7%	0,0%	0,0%
Muy insatisfecho	1,7%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	14,4	14,3	14,2	14,4	15,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Según se evidencia en los resultados de esta investigación y de acuerdo con los criterios de análisis establecidos, se ha encontrado en la Tabla 6 que un 69% se encuentra satisfecho con el costo de los productos, según rangos del importe de compra; por otro lado, se estima que un 1,7% se encuentra insatisfecho. La satisfacción por el precio de los productos es claramente desarrollada por la innovación en los colaboradores, para mantener una oferta de precios adecuados que satisfagan a los clientes.

Dimensión 4: Comunicación

Clientes que regresan a comprar a la tienda.

Tabla 7

Nivel de posibilidad de retorno a comprar en la tienda, según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Completamente de acuerdo	39,7%	28,6%	46,2%	43,8%	0,0%
De acuerdo	51,7%	64,3%	46,2%	43,8%	100,0%
Probablemente	8,6%	7,1%	7,7%	12,5%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	16,6	16,1	16,9	16,6	15,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo con la interpretación de los resultados de la presente investigación, en la Tabla 7 se observa que el 51.7 % de los encuestados manifiesta encontrarse de acuerdo con respecto a la posibilidad de retorno a comprar en la tienda, según los rangos del importe de compra. Por otro lado, se aprecia que un 8.6% manifiesta que probablemente retornaría a comprar a la tienda. La comunicación está bien especificada en la empresa tanto a nivel interno entre colaboradores como a nivel colaborador-cliente.

Dimensión 5: Desarrollo Personal

Tabla 8

Nivel de satisfacción con el conocimiento del personal respecto al producto ofrecido según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Muy satisfecho	24,1%	14,3%	34,6%	12,5%	50,0%
Satisfecho	70,7%	85,7%	65,4%	68,8%	50,0%
Indiferente	1,7%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%
Insatisfecho	3,4%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	15,8	15,7	16,7	14,1	17,5

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Según se evidencia en los resultados de esta investigación y de acuerdo con los discernimientos de examen señalados para esta encuesta, se ha encontrado en la Tabla 8 que un 70.7% se encuentra satisfecho con el conocimiento del personal sobre el producto ofrecido, según rangos del importe de compra. En cambio, 1,7% se encuentra indiferente. Este porcentaje alto establece que el personal está capacitado, su desarrollo personal es elevado y puede claramente ser reconocido por los clientes como colaboradores eficientes.

Tabla 4

Nivel de satisfacción respecto a si representante de ventas lo hizo sentir valorado, según rangos del importe de compra

Respuestas	Total	Importe de compra (S/)			
		Menos de 100	Entre 100 y 300	Entre 300 y 1000	Más de 1000
Muy satisfecho	24,1%	14,3%	38,5%	12,5%	0,0%
Satisfecho	65,5%	78,6%	53,8%	68,8%	100,0%
Indiferente	6,9%	7,1%	7,7%	6,3%	0,0%
Muy insatisfecho	3,4%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%
Total	58	14	26	16	2
Promedio	15,3	15,4	16,5	13,4	15,0

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Del análisis del cálculo de los resultado para esta encuesta, se puede apreciar que la mayoría de atributos son valorados de forma satisfactoria en un 65.5%, con respecto a si un representante de ventas lo hizo sentir valorado según rangos del importe de compra; en cambio, un 3.4% precisó que se encontraban muy insatisfechos. La valoración que sienten los clientes es en virtud del alto grado de desarrollo personal.

En otras palabras, la satisfacción con los atributos evaluados es moderada o buena con respecto a la percepción de los clientes para con el actuar de los colaboradores de la empresa Diesel Silver E.I.R.L. lo que permite decir que desde la perspectiva del cliente sí existe una moderada-buena cultura organizacional en la empresa.

3.3 Consolidado de resultados

Entre los primeros resultados que se brindan en el presente estudio, aparece la necesidad de hacer conscientes a los colaboradores de la empresa de que si ellos muestran una vinculación plena ante el cliente, este último se va a fidelizar; por ello, va a seguir comprando en la empresa, en algunos casos comprará más cada vez e, incluso, recomendará a nuevos clientes para que compren en Diesel Silver E.I.R.L.

Sobre la base de las técnicas de marketing para fidelización de clientes, se induce que un cliente fiel recomendará a la empresa; por ende, el objetivo ha de ser fidelizar a los clientes.

Una de las mejores formas de hacerlo es hacer que el cliente se sienta valorado, que les importa sus necesidades y darles solución a sus requerimientos mediante una buena, cálida y oportuna atención. Es decir, si los colaboradores de la empresa hacen sentir cómodo al cliente en su atención, este se va a fidelizar y, más aún, recomendará a la empresa. La interrogante que se plantea es: ¿Cómo hacer que los clientes se sientan “bien” atendidos? Luego del análisis realizado, la respuesta es que hay un vínculo entre la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores con su gestión en la fidelización de los clientes, es decir, hacer que los clientes se sientan especiales y únicos.

Autores como Phillip Kotler (2013), sostienen que hay un vínculo entre la satisfacción de los clientes y el valor que recibe de la empresa con el incremento de las ventas en un

servicio, según lo publicado en su libro Fundamentos de Marketing. Esto contribuye a afianzar la hipótesis principal del presente estudio.

Para finalizar y responder la pregunta de investigación de este estudio, se plantea la existencia de una correlación positiva entre una “buena” cultura organizacional en la empresa Diesel Silver E.I.R.L. y el volumen de ventas obtenido (ver Figura1). De forma adicional, también se apoya la corriente del vínculo positivo entre una “buena” cultura organizacional y el nivel de productividad y e identidad corporativa de los colaboradores de la empresa Diesel Silver E.I.R.L.



Figura 1. Flujo de influencia de la cultura organizacional en el volumen de ventas.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

En relación con el objetivo general: cultura organización y desempeño laboral, se ha determinado que existe una correlación favorable. La cultura organizacional en la empresa Diesel Silver E.I.R.L tiene una alta predominancia debido al gran impacto que esta genera en el desempeño de los colaboradores. De igual forma, se ha podido reconocer el grado de identificación y compromiso de los empleados con la organización.

La empresa Diesel Silver E.I.R.L. cuenta con una excelente cultura organizacional, y ante la evidencia del resultado general se asume con certeza que los colaboradores tienen una mejor actitud hacia su trabajo. Se aprecia una intención por parte de los encargados de área de disminuir las tensiones que son propias de un ambiente negativo, porque se sabe que si un trabajador labora en un ambiente negativo, estará predispuesto a hacer todo con fastidio, lo cual traerá como consecuencia resultados muy bajos. La existencia de una relación positiva entre ambas variables se traduce en un aumento de la motivación de los colaboradores; también en su nivel de compromiso e identificación con la organización, que repercute en un formidable desempeño, con la consiguiente mejora en la atención del cliente y en la productividad. La discusión de estos resultados de la investigación permite confirmar la existencia de una relación entre las variables y las dimensiones revisadas. Por consiguiente se da respuesta a la pregunta general de la investigación.

En lo concerniente con el primer objetivo específico: Administración de recursos, relación con el jefe, se encontró concurrencia al momento de comparar los resultados de Baca y Olivares (2017), quienes mencionaron que el 60% de los colaboradores afirmaron estar de acuerdo en que la empresa, por intermedio del jefe inmediato, les brinda los recursos necesarios para la realización de sus tareas. De igual forma, Montero (2018) precisó que la orientación a las personas, correlacionada con la orientación a los equipos, se muestra como un aspecto positivo empresarial en sus mediciones, pero que la orientación a los líderes de grupo debe mejorar. Este hallazgo es interesante y va de la mano con los resultados del *focus group* de esta investigación, en donde se halló que la relación del colaborador con sus jefes inmediatos es amical, por lo que se dan bases de confianza debido a que el desempeño de sus jefes es empático, pues en todo momento tratan de observar eventuales fallas u omisiones en el desempeño de las labores. Estos resultados se ven respaldados por lo mencionado por Schein (citado en Delgado & Seminario, 2016), en su teoría de la cultura organizacional, quien encuentra valores adoptados y declarados basados en las creencias arrogadas por los miembros de la organización, en donde la ayuda entre los jefes y colaboradores es parte de las normas de mayor comportamiento de cultura organizacional. De igual forma, permite dar alcance a lo expresado por Flores (2014), quien afirmó que una racional administración en el área de recursos humanos permitirá que actividades esenciales de los colaboradores repercutirán positivamente en los clientes desde el primer momento de la atención, consolidando los objetivos de la organización. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta específica de la investigación.

En lo que respecta al segundo objetivo específico: Competitividad, se detectaron coincidencias al realizar la comparación de resultados de investigaciones que revisaron esta dimensión, como Ulloa (2015), quien en su investigación halló que el 28% de los encuestados opina que el desarrollo de la aptitud del personal es de gran importancia para lograr los cambios que se desea en la entidad donde trabajan y que el 54% cree que casi siempre existe la necesidad del desarrollo de actitudes dentro del personal. De igual forma, Huamanchumo y Aguilar (2018) encontraron que el 63.3% de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ abogados manifestó un nivel alto de creatividad, en tanto que los colaboradores aplican lo que aprenden en las capacitaciones recibidas por parte de la organización y de sus jefes inmediatos. En la presente investigación, los colaboradores manifestaron un espíritu colaborativo, actitud de apoyo, de ganas de ofrecer el respaldo laboral hacia la empresa, brindando sus aportes y conocimientos, por lo que el ánimo en la competitividad se expresa al aceptar los ofrecimientos en capacitaciones y conocimiento independientes que puedan solicitar para mejorar su trabajo. Es importante resaltar en este último punto lo mencionado por Bermeo (2018), quien precisó que la entrada en forma constante de creaciones tecnológicas y organizacionales comprendidas en la renovación de procesos de mejoramiento continuo son elementos concluyentes para incrementar la productividad y la competitividad. Así también lo sostuvo Chiavenato (2017), en su modelo de cultura organizacional, quien precisó que la cultura es parte del desarrollo organizacional que necesita una entidad para adaptarse y optar por cambios permanentes en la estructura, que hace referencia a los cambios que afectan a la estructura de la organización y las redes de información internas y externas. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta específica de la investigación.

En relación al tercer objetivo específico: innovación, se revelaron concurrencias al realizar la comparación de resultados, como es el caso de Ulloa (2015), quien determinó que el 16% del personal administrativo al que se realizó la encuesta considera que la innovación es favorable para la entidad donde laboran, porque permitirá mejorar la atención que se brinda; sin embargo, la falta de liderazgo para poder sobrellevar conflictos internos o externos conduce a la falta de compromiso, innovación y, sobre todo, no saber tomar decisiones. Igualmente, Ureta (2018) encontró en su investigación en cuanto a la realización de actividades, que el 88.63% de encuestados considera que la llevan a cabo con entrega, vitalidad y control como una forma de innovación para identificar qué oportunidades de mejora debe trabajar el colaborador para desarrollar de una manera más eficiente las labores encomendadas y proteger los intereses de la institución. En lo referente a la presente investigación, los colaboradores han manifestado la necesidad de apoyo económico por parte de la empresa para poder recibir capacitación y adquirir conocimientos y habilidades, y que en los casos en que se ha logrado una libertad de autonomía en algunas labores por parte de los jefes para tomar decisiones e innovar con respecto a su trabajo. Estos hallazgos coinciden con lo mencionado por Porter (citado en Sáenz, Chang & Martínez, 2016), quien indicó que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. El posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales; solo así se conseguirá innovar. Schein (citado en Delgado & Seminario, 2016), en su teoría de la cultura organizacional, aclaró que las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia para introducir cambios. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta específica de la investigación.

En lo concerniente al cuarto objetivo específico: Comunicación, se manifestaron discrepancias en la comparación de resultados. Huamanchumo y Aguilar (2018) revelaron que el 86,7% manifestó un nivel alto de aceptación dentro de la dimensión comunicación efectiva de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa donde realizó su investigación; en tanto que Villegas (2017) encontró que en la población encuestada donde se refleja una clara tendencia hacia la insatisfacción, de los siete (7) indicadores analizados, el indicador “comunicaciones” marcó un nivel de alta insatisfacción. Similar comportamiento se refleja en los indicadores: oportunidades de desarrollo, condiciones de trabajo y ambiente de trabajo; mientras que en la presente investigación la autora encontró que se ha observado una participación limitada de la comunicación en cuanto a la colaboración entre los empleados, lo cual se debe a una desconfianza profesional por sus conocimientos, por lo que la comunicación se da con cierta reserva. Por los resultados antedichos, se encuentra una implicancia con lo manifestado por Gómez y Sarsosa (2011), quienes sostuvieron que la comunicación ayuda a los miembros de la empresa a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar las perspectivas de la organización y coordinar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades para el logro de las metas y objetivos organizacionales. Max-Neef (2017), en su teoría del desarrollo a escala humana, explicó que es a partir del desarrollo de las actividades sociales, como la comunicación, que se da la perspectiva de la atención de las necesidades humanas básicas, comprendidas dentro del marco social, institucional, los grupos sociales y su interconexión en lo económico y político, así como la trama cultural en que se asientan las relaciones humanas. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta específica de la investigación.

En relación con el quinto objetivo, la dimensión Desarrollo personal, al realizar la comparación con investigaciones que trataron el tema se encontraron coincidencias; tal es el caso de Figueroa (2015), quien mostró que los empleados de la empresa donde realizó su investigación presentaron cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal, por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo. De igual forma, Baca & Olivares (2017) hallaron que el promedio de los colaboradores evaluados es de 14, lo cual indica que esta dimensión de desarrollo personal de la variable desempeño laboral está en un nivel alto. Estos hallazgos respaldan los resultados encontrados en la presente investigación, en donde los colaboradores manifestaron que perciben que son valorados por su desempeño laboral; sin embargo, buscan la posibilidad de ampliar sus perspectivas laborales con capacitaciones de las que se sienten seguros que influirán positivamente en su desarrollo personal. Todos estos resultados son coherentes con lo expresado por Jiménez (s.f.), quien precisó que el desarrollo personal debe ser entendido como un proceso de transformación que debe ser cuidadosamente dirigido dentro de una organización, de tal forma que el colaborador interiorice nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes positivas, con el propósito de mejorar su calidad de vida. Dentro de este contexto del desarrollo personal, tiene una especial importancia lo expuesto por Herzberg (1959) en su teoría bifactorial, citado por Manso, J. (2006), sugiere que es necesario el crecimiento del campo de actividades y labores con el “Trabajo enriquecedor”. Dicho de otra forma, implantando la práctica de actividades interesantes y estimulantes a la par con el desarrollo de las actividades del trabajador. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta específica de la investigación.

Implicancias:

Teórica.

Esta investigación se realizó con el propósito de contribuir a la comprensión del tema de la cultura organizacional y el desempeño laboral en las empresas, y que evidenciaron resultados que podrán sistematizarse en una proposición, dentro de una plataforma de estudio para ser incorporados como fuente de consulta en la implementación de estrategias que logren optimizar el desempeño de los colaboradores.

Metodológica.

El *focus group* empleado en esta investigación se puede aplicar a las diversas áreas de toda empresa; de esta manera, se podrá tener un panorama sobre aquellos que afectan el desempeño del colaborador, tales como remuneración, condiciones de trabajo, falta de empatía entre el jefe y el trabajador, escaso apoyo en la creatividad, nulas prácticas de innovación, trabajo en equipo, insuficiente respaldo al desarrollo personal, entre otros. Asimismo, el *focus group* que se ha elaborado podrá servir para otras empresas de todo tipo de rubro.

Práctica.

Esta investigación se llevó a cabo ante la necesidad de corregir y optimizar la cultura organizacional y el nivel de desempeño de los trabajadores en la empresa que ha sido el objeto de estudio. Para ello se emplearon herramientas de recolección de datos que fueron validadas por expertos.

Finalmente, se puede resumir que esta investigación ha revisado todo lo relacionado a los esfuerzos que hace un colaborador ante una situación que percibe como apremiante y que es parte de su desempeño laboral dentro de una cultura organizacional. Se han encontrado similitudes y también discrepancias en las investigaciones antedichas al momento de compararlas y que guardan estrecha relación con los conceptos teóricos vertidos.

Limitaciones.

La presente investigación conllevó una serie de limitaciones para la investigadora que en el progreso de la misma fue necesario enfrentar, como, por ejemplo, la falta de tiempo por tener que trabajar, lo cual pudo sobrellevarse al modificar los horarios de jornada laboral, gracias al respaldo de la gerencia de la empresa donde laboraba. El aprendizaje de nuevos conceptos teóricos, la búsqueda de información y de referencias bibliográficas para construir el marco teórico y el dominio de todo el conocimiento concerniente a la metodología de investigación representaron una condición que la autora, con mucha constancia, pudo dominar para adaptarse al manejo de nuevas herramientas de recolección de información.

4.2 Conclusiones.

Primera: En cuanto al objetivo general del presente estudio, se concluyó que existe una relación significativa favorable entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. Los resultados del *focus group* indicaron que existe una correlación positiva media entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, por lo que se da respuesta al objetivo general. Se puede afirmar que

mientras mejor sea la percepción de la cultura organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa. De igual forma, una cultura organizacional basada en un adecuado ordenamiento facilitará la administración de recursos, que será favorable para el desempeño laboral en los colaboradores. Asimismo, es importante mencionar que existen investigaciones y estudios de casos que identifican y detallan la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, las cuales fueron consultadas para la discusión de los resultados de los objetivos específicos que se muestran a continuación y que son aplicables a la realidad específica de la empresa donde se ha realizado la investigación. Por consiguiente, sí se da respuesta a la pregunta de investigación.

Segunda: En referencia a la cultura organizacional y a la administración de recursos en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019, se ha determinado que existe una relación favorable. La relación del colaborador con sus jefes inmediatos es amical, se dan bases de confianza. El trato de sus jefes es empático, trata de observar eventuales fallas u omisiones en las labores realizadas, buscando en todo momento hacerlas saber con total sinceridad y con el ánimo de mejorar la labor del trabajador. Como toda organización está constituida por personas que en ciertos momentos son susceptibles a una serie de factores emocionales y sociales que afectan su desempeño laboral, es de vital importancia hablar de la cultura organizacional como un mecanismo que respalde al colaborador, y para eso está el encargado de área que tenga la habilidad para anticipar esta situación y fortalecer la relación con el trabajador. Por ello, sí se da respuesta a la pregunta de investigación.

Tercera: En lo concerniente a la cultura organizacional y la competitividad, se ha determinado que la competitividad es favorable para fortalecer el trabajo de equipo del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. Se ha observado que existe orientación en el esfuerzo de los colaboradores de la empresa hacia la competitividad, vinculándola a la productividad para ofrecer un producto de calidad a los clientes, generando, de esta forma, altos niveles de desempeño de los colaboradores. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.

Cuarta: En lo referente a la cultura organizacional y la innovación, se ha encontrado que esta relación se encuentra en un nivel favorable, porque parte de una preparación óptima a los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. que brinda la empresa en mención, ya que propicia en sus equipos la innovación a través de la generación de nuevas ideas de proyectos y productos. Esta forma de trabajo hace referencia a la visión de largo plazo de la organización, que es parte de su plan corporativo. Los encargados de área son los responsables de que los equipos estén comprometidos y alineados con la generación de nuevos proyectos e ideas de negocio que generen valor para la empresa y las personas. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación.

Quinta: En relación con la cultura organizacional y la comunicación, se ha determinado que la comunicación está en un nivel bajo del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L, que afecta la confianza entre los colaboradores para interactuar con los elementos humanos de otras áreas, por lo que se hace urgente una estrategia responsable para el manejo de esta dimensión. La comunicación orienta el comportamiento de los trabajadores en el ámbito

laboral, cuyas expresiones se manifiestan en indicadores perceptibles e imperceptibles, que al ser evaluados en esta investigación, no han encontrado una correspondencia favorable con los objetivos de la organización.

Sexta: Con respecto la cultura organizacional y el desarrollo personal en los colaboradores del área de ventas de diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019, se ha identificado que la cultura organizacional repercute favorablemente en el desarrollo personal de sus colaboradores, logrando una sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Se observa que los colaboradores aplican lo que aprenden en las capacitaciones y charlas ofrecidas por la empresa y los jefes inmediatos, por lo que sienten que cumplen con el perfil del puesto que ocupan. Por consiguiente, se da respuesta a la pregunta de investigación. Se concluye que existe una influencia favorable de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.

4.3 Recomendaciones.

Primera: Se recomienda que la empresa Diesel Silver E.I.R.L defina los pilares de la cultura organizacional orientada a la mejora del desempeño laboral, el cual está directamente relacionado. Una vez definidos los pilares de la cultura organizacional, debe aplicar capacitaciones a todos los colaboradores con el fin de mejorar el desempeño y, por ende, la productividad en el área de ventas de la empresa Diesel Silver E.I.R.L.

Segunda: Se recomienda que la empresa Diesel Silver E.I.R.L aplique el modelo de puertas abiertas entre los jefes y los colaboradores con el objetivo de potenciar el nivel de confianza entre ellos. Se sabe con un alto grado de confianza, se mejora la eficiencia laboral, lo cual repercute positivamente en la empresa y en la parte profesional del colaborador.

Tercera: Se recomienda que la empresa Diesel Silver E.I.R.L. planifique y ejecute actividades de trabajo en equipo entre colaboradores. Ayudará a mejorar y concatenar las diversas actividades de los colaboradores, cuyo objetivo final es lograr mayor competitividad. Dicha competitividad conlleva a que cada colaborador mejore su productividad; en consecuencia, el grado de cumplimiento de los colaboradores será sobresaliente.

Cuarta: Se recomienda que uno de los pilares de la cultura organizacional en Diesel Silver E.I.R.L. sea la innovación. Este pilar desarrollará en los colaboradores nuevas ideas, nuevas formas de logro de objetivos, cumplimiento de metas y, sobre todo, sostenibilidad en el largo plazo para mantenerse como empresa en su rubro. Se debe utilizar la tecnología de las redes sociales para fomentar nuevas estrategias publicitarias de los productos automotores. Es preciso mencionar que la empresa que no innove es propensa a disminuir su productividad.

Quinta: Se recomienda que la empresa Diesel Silver E.I.R.L. elabore mecanismos y estrategias con los que desarrolle tópicos para mejorar la comunicación en la organización.

Demostrando habilidades y competencias internas entre los colaboradores de la empresa,

fomentando capacitaciones en comunicación efectiva que va a lograr minimizar errores de los colaboradores. Debe haber una gestión eficiente de comunicación hacia los clientes, que debe fluir entre las áreas y los colaboradores. Tales conocimientos deben ser aplicados en bien de la productividad de la empresa y para no tener clientes insastifechos.

Sexto: Se recomienda que la empresa Diesel Silver E.I.R.L. haga uso de metodologías y pruebas para medir el desarrollo personal; detectar qué colaboradores requieren potenciar el conocimiento de la cultura organizacional. Es necesario evaluar en el mediano plazo los conocimientos impartidos para medir las habilidades logradas en relación con el desempeño dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2017). *Las dimensiones de la cultura organizacional de las mypes del sector textil en Lima según la teoría de Denison* (Trabajo de investigación de bachillerato). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1209>
- Andina. (20 de agosto de 2018). El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Baca, P. & Olivares, J. (2017). *Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12247>
- Bermeo, J. (2018). *El sentido de la competitividad: Episteme y perspectivas*. Popayán (Colombia): Universidad del Cauca.
- Boonstra, J. (enero de 2018). El significado de las culturas en las organizaciones. *Harvard Deusto*. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/el-significado-de-las-culturas-en-las-organizaciones>
- Bustamante, J. (julio-setiembre de 2015). Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 299-309. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.05.002>
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño* (Trabajo de investigación de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Sincelejo. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. & Rosano-Ortega, G. (octubre-diciembre de 2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento organizacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Conexión ESAN (5 de febrero de 2019). ¿Qué evaluar en el desempeño de los empleados? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/que-evaluar-en-el-desempeno-de-los-empleados/>

- Delgado, M. & Seminario, H. (2016). *Cultura organizacional y responsabilidad social empresarial: un enfoque correlacional* (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10965>
- Escobar, J. & Bonilla-Jiménez, F. (enero de 2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67.
- Fernández-Aráoz, C., Roscoe, A. & Aramaki, K. (2017). Convertir el potencial en éxito: el eslabón perdido en el desarrollo del liderazgo. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/11/turning-potential-into-success-the-missing-link-in-leadership-development?language=es>
- Figuroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Digital UNID.
- Gabini, S. (julio-diciembre de 2017). Cultura organizacional: una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8(2), 155-178. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11336/70074>
- García, I. (14 de noviembre de 2017). Definición de cultura organizacional. *Economiasimple.net*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/cultura-organizacional>
- Gómez, D. & Sarsosa. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>
- Granada, K. (2019). *Incidencia de la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores de la unidad de administración del plan Copesco Nacional* (Tesis de licenciatura). Universidad Ricardo Palma, Lima. Recuperado de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2521>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Yo-Jud Cheng, J. (enero-febrero de 2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Manso, J. (2006). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Red Universidad Eafit, Bogotá.
- Huamanchumo, E. & Aguilar, A. (2018). *La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ*

- abogados, oficina San Isidro Trujillo, 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13697>
- Ivankovich-Guillén, C. & Araya-Quesada, Y. (enero-junio de 2011). “Focus groups”: técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Ciencias Económicas*, 29(1), 545-554. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057/6742>
- Jiménez, J. (s.f.). ¿Qué es desarrollo personal? *Coach Juan Nabor*. Recuperado de <https://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (5a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Llanos, M. & Bell, R. (abril de 2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1-19. doi: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- López, E. (2012). *El impacto de la percepción del cliente sobre el valor del servicio en la lealtad del cliente: estudio comparativo entre la banca comercial y las cooperativas de ahorro y crédito* (Tesis de doctorado). Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico. Recuperado de <https://docplayer.es/33735479-Universidad-del-turabo-escuela-de-negocios-y-empresarismo-el-impacto-de-la-percepcion-del-cliente-sobre-el-valor-del.html>
- Martínez, M. (diciembre de 2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 1-20. Recuperado de <http://revistaparadigma.online/ojs/index.php/paradigma/article/view/360/358>
- Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S. Utilización del modelo Denison* (Tesis de maestría). Universidad de La Salle, Bogotá. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/496/
- Mori, K. & Fernández, A. (2018). *Desempeño laboral y calidad del servicio de los trabajadores de Registros Públicos, Chiclayo* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29190>
- Neef, M. (2017). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona.: Icaria Editorial

- Nuño, P. (31 de enero de 2018). Ejemplos de cultura organizacional de una empresa. *Emprendepyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/ejemplos-de-cultura-organizacional-de-una-empresa.html>
- Nyumba, T., Wilson, K, Derrick, C. & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, (9), 20-32. doi: <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>
- Perezcalva, M. (6 de junio de 2017). Por qué debes evaluar el desempeño de tu gente. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/295369>
- Porter, M. (2010). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Querevalú, K. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo* (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/23132>
- Quiliche, M. (2016). *Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria Cajamarca 2016* (Tesis de titulación). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/9901>
- Robbins, S. & Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional*. Madrid España: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Roca, M. (2016). *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)* (Tesis de maestría). Universidad Belgrano, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12123/1991>
- Romero, F. & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66-79. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>
- Sáenz, D., Chang, E. & Martínez, J. (agosto-octubre de 2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. *TEC Empresarial*, 10(2), 7-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761522>
- Sánchez, M. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto*, 1(1), 11-30. Recuperado de <https://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1679>

- Sánchez, M. & García, M. (junio de 2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166. doi: <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Sheen, R. (2016). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Universidad de Lima Fondo Editorial.
- Ulloa, W. (2015). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal de Pelileo* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/10045>
- Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/625160>
- Varela, R. & Olarte, T. (julio-diciembre de 2018). Análisis de la competitividad del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (Colombia). *Turismo y Sociedad*, 23, 199-211. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/5590/6923>
- Velaochaga, J. & Rake, D. (19 de noviembre de 2019). La cultura organizacional en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>
- Villegas, C. (2017). *Impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral. Caso empresa farmacéutica ubicada en Guacara Estado Carabobo* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/4319>
- Willman, S. & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad Icesi. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a04.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Matriz de consistencia y ficha de preguntas *focus group*

Tabla 10: Operacionalización de la variable

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES E INDICADORES			
			Dimensiones/Subcategoría	Indicadores		
¿Cómo es la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa Diesel Silver E.I.R.L. en el año 2019?	Analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de DIESEL SILVER E.I.R.L. en el año 2019.	Variable Independiente: Cultura Organizacional Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Administración de Recursos.	* Relación con el jefe *Retención del Talento		
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO		Competitividad	*Productividad *Remuneración		
¿Cómo es la cultura organizacional y la administración de recursos en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.?	Determinar la cultura organizacional y la administración de recursos en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.					
¿Cómo es la cultura organizacional y la competitividad en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.?	Determinar la cultura organizacional y la competitividad en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.					
¿Cómo es la cultura organizacional y la innovación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.?	Determinar la cultura organizacional y la innovación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.				Innovación	*Eficacia *Libertad de Acción
¿Cómo es la cultura organizacional y la comunicación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.?	Determinar la cultura organizacional y la comunicación en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.				Comunicación	* Involucramiento. * Participación.
¿Cómo es la cultura organizacional y el desarrollo personal en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.?	Determinar la cultura organizacional y el desarrollo personal en los colaboradores del área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L.	Desarrollo Personal	* Capacitación * Conductas			
TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTO	DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACIÓN Y MUESTRA			
La presente investigación es de carácter mixto (cualitativa-cuantitativa), descriptivo y de corte transversal.	Técnica: Focus Group y Encuesta. Instrumento: Cuestionario Año: 2019	No experimental	Población: 1500 trabajadores. Muestra: 47 trabajadores (muestreo no probabilístico)			

ANEXO N° 2: Ficha de preguntas *focus group*

Dimensión 1: Administración de Recursos. Relación con el jefe

1. ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?
2. ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo para conservar tu puesto en el área?

Dimensión 2: Cultura organizacional. Competitividad

3. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la empresa?
4. ¿Tienes oportunidad de crecer dentro de la empresa?

Dimensión 3: Innovación

5. ¿Sientes que la remuneración que recibes te permite la oportunidad de mejorar tus habilidades?
6. ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo con eficacia y conseguir los objetivos de la empresa?

Dimensión 4: Comunicación

7. ¿Percibes un involucramiento laboral en tus compañeros cuando estableces comunicación para pedir ayuda?
8. ¿Observas que existe efectividad en las labores en tu equipo de trabajo?

Dimensión 5: Desarrollo personal

9. ¿Si tienes algún percance o conflicto con algunos de tus compañeros, cuál es la aptitud que tomarías?
10. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería hacer en la empresa y que no está sucediendo para que sea un gran lugar para trabajar? ¿Qué aportes darías?
11. ¿Sientes que tus habilidades profesionales están siendo valoradas para que se dé la posibilidad de que continúes laborando en la empresa?

ANEXO N°3: Encuestas a clientes

ENCUESTA DIESEL SILVER E.I.R.L.



A. *¿En qué rango se encuentra el importe de su compra?*

1. Menos de S/ 100
2. Entre S/ 100 y 300
3. Entre S/ 300 y 1000
4. Más de S/ 1000.

P1. Nivel de satisfacción total

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P2. Nivel de satisfacción con la recepción del personal

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P3. La atención que le brinda la empresa es rápida

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P4. Nivel de satisfacción con el costo de los productos

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P5. Considera que nuestro representante tenía claro del producto que le estaba ofreciendo.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P6. Siente usted un sentido de lealtad hacia la empresa.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P7. Considera que el representante le hizo sentir que es un cliente valioso.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P8. Considera que el representante fue cortés y profesional al comunicarse con usted.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

P9. Usted recomendaría a otros clientes.

1. Completamente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Probablemente
4. Muy poco probable
5. No recomendaría

P10. Regresaría usted a comprar.

1. Completamente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Probablemente
4. Muy poco probable
5. No regresaría

Sugerencias:

ANEXO N°4: Validación del instrumento

Magíster: Gustavo Javier Alberca Tévez.

Docente: Tiempo Completo – UPN.

TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APellidos y Nombres del Experto: GUSTAVO TÉVEZ, GUSTAVO JAVIER

TÍTULO Y GRADO

Ph D () Doctor () Magister (X) Licenciado () Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: Universidad Privada del Norte

FECHA: 11 de Diciembre del 2019.

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Área de Ventas de Diesel Silver E.I.R.L.”

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	/		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	/		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	/		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	/		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	/		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	/		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
TOTAL				

Sugerencias:

Firma del



POA GUSTAVO ALBERCA TÉVEZ

Magíster: Alfonso Juvenal Montenegro Rojas

Maestría en Administración y Negocios – ESAN

Gerente general

TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APellidos y Nombres del Experto: Montenegro Rojas Alfonso Juvenal

Título y Grado

Ph D () Doctor () Magíster (X) Licenciado () Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: Universidad Privada del Norte

FECHA: _____

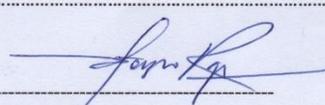
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“ CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE VENTAS DE DIESEL SILVER E.I.R.L. ”

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

Nº	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
TOTAL				

Sugerencias:

Firma: 

Magíster: Osmar Raúl Morales Chalco

Docente: Tiempo Completo.

Director de la Escuela de Educación a Distancia de la Universidad Nacional del Callao.

TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: MORALES CHALCO, OSMAR RAUL

TITULO Y GRADO

Ph D () Doctor () Magíster () Licenciado () Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: Universidad Privada del Norte

FECHA: _____

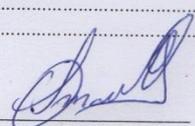
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“ CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA
VENTAS DE DIESEL SILVER E.I.R.L. LIMA 2019 ”

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

Nº	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	✓		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	✓		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	✓		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	✓		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	✓		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
TOTAL				

Sugerencias:


 Firma del

ANEXO N°5: Carta de Autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo SILVESTRE HUMANO PARRI
(Nombre de representación legal o persona física de la institución)
 identificado con DNI 66231982 en mi calidad de TITULAR GERENTE
(Nombre del puesto de representación legal o persona física de la institución)
 del área de GERENCIA
(Nombre del área de representación)
 de la empresa/institución DIESEL SILVER EIRL
(Nombre de la institución)
 con R.U.C N° 20505253691, ubicada en la ciudad de LIMA

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor ROSA ISABEL NUREÑA ALVA
(Nombre completo del egresado)
 identificado con DNI N° 09938374 egresado de la (X) Carrera profesional o () Programa de Postgrado de ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS
(Nombre de la carrera o programa)

que utilice la siguiente información de la empresa:

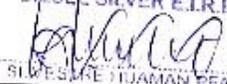
CLIMA LABORAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL

(Detalle de la información solicitada)

con la finalidad de que pueda desarrollar su () Trabajo de Investigación, (X) Tesis o () Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de () Bachiller, () Maestro, () Doctor o (X) Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:
 (X) Ficha RUC
 (X) Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
 () Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).
 * Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuación del trámite durante la coyuntura de emergencia - COVID19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.
 () Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
 (X) Mencionar el nombre de la empresa.

DIESEL SILVER E.I.R.L.

 Firma y sello del Representante Legal
 DNI:

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Nureña
 Firma del Egresado
 DNI:

CÓDIGO DE DOCUMENTO	CDR-F-REC-VAC-05_04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	20/05/2020				

ANEXO N° 6: Ficha RUC

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

<https://ww1.sunat.gob.pe/ol-ti-itmoddatruc/mruc007Alias>



FICHA RUC : 20505253681
DIESEL SILVER E.I.R.L.
Número de Transacción : 400944546
CIR - Constancia de Información Registrada
Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (D. Leg 912) a partir del 01/08/2015
Mediante Resolución N° 0230050130320

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: DIESEL SILVER E.I.R.L.
Tipo de Contribuyente	: 07-EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
Fecha de Inscripción	: 15/10/2002
Fecha de Inicio de Actividades	: 23/10/2002
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emissor electrónico desde	: 27/02/2019
Comprobantes electrónicos	: FACTURA (desde 27/02/2019),BOLETA (desde 27/02/2019)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	: REPUESTOS SILVER
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 4530 - VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS
Actividad Económica Secundaria 1	: AUTOMOTORES
Actividad Económica Secundaria 2	: -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL/COMPUTARIZADO
Sistema de Contabilidad	: COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD
Número Fax	: -
Teléfono Fijo 1	: 1 - 5724059
Teléfono Fijo 2	: -
Teléfono Móvil 1	: 1 - 993116931
Teléfono Móvil 2	: -
Correo Electrónico 1	: dieselilvereirl@yahoo.es
Correo Electrónico 2	: dieselilver@hotmail.com

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica	: 4530 - VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS
Departamento	: AUTOMOTORES
Provincia	: LIMA
Distrito	: LIMA
Tipo y Nombre Zona	: SAN MARTIN DE PORRES
Tipo y Nombre Vía	: -
Nro	: AV. PERU
Km	: 3915
Mz	: -
Lote	: -
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: -
Condición del Inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: ALQUILADO

Datos de la Empresa	

ANEXO N° 7: Fotos del *focus group*



Foto 1



Foto 2