



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autor:**

Br. Querevalú Nuñez, Katherina

**Asesor:**

Mg. Díaz Fernández, Romy

Trujillo – Perú

2018

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.

Siendo esta investigación de tipo correlacional. La población de estudio fue un total de 26 colaboradores en los niveles gerencial, jefatura, administrativo y operativos. El instrumento utilizado fue el Test de Cameron: Diagnóstico de la cultura organizacional y el cuestionario adaptado de Dessler (2001).

Como conclusión se obtuvo que existe una correlación directamente (positiva) con el desempeño con un tamaño de efecto pequeño (0,180) y se comprobó la hipótesis formulada en la presente investigación, “la cultura organizacional se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores”.

**Palabras claves:** cultura, desempeño, laboral, colaboradores.

## **Abstract**

The objective of this study was to determine the relationship between the organizational culture and the work performance of the employees of a Trujillo Food Consortium.

This is correlational type research. The study population was a total of 26 employees at the managerial, head, administrative and operational levels. The instrument used was the Cameron Test: Diagnosis of the organizational culture and the questionnaire adapted from Dessler (2001).

As a conclusion, it was obtained that there is a significant direct correlation between both variables and the hypothesis formulated in the present investigation was verified, "the organizational culture is relate to the work performance of the collaborators".

**Keywords:** culture, performance, work, collaborators.

## **Dedicatoria**

A Dios, por llenarme de bendiciones y darme la oportunidad de realizar este reto con éxito en mi carrera profesional.

A mi esposo e hijo, por motivarme a realizar el objetivo de obtención de este logro en mi carrera profesional, visionando a la mejora continua a nivel personal y profesional.

A mis padres, por sus consejos “el estudio como una puerta y herramienta para salir adelante”.

## **Agradecimientos**

Mi sincera gratitud a la empresa, quien me brindo la confianza y disponibilidad para el desarrollo de la siguiente investigación y estudio del presente proyecto.

El interés de la organización para conocer el impacto del estudio como estrategia del crecimiento y desarrollo del recurso humano en la organización.

A los colaboradores, quienes participaron voluntariamente en el desarrollo del estudio.

A mis docentes, quienes me brindaron las herramientas necesarias para el éxito del presente estudio.

## Tabla de contenidos

Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos .....	v
Tabla de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de Figuras .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
I.1. Realidad problemática.....	11
I.2. Pregunta de investigación .....	13
I.3. Objetivos de la investigación .....	13
I.4. Justificación de la investigación .....	13
I.5. Alcance de la investigación .....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	15
II.1. ANTECEDENTES .....	15
II.2. BASES TEÓRICAS .....	21
A. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
1. Definición.....	21
2. Componentes de la Cultura Organizacional.....	26
3. Modelos de cultura organizacional .....	27
4. Iceberg de la cultura organizacional.....	34
5. Características de las culturas exitosas .....	35
6. Cultura propia de la organización.....	35
7. Transmisión de la cultura a los empleados .....	36
B. <b>DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	37
1. Definición.....	37
2. Evaluación de desempeño .....	38
3. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	41

4.	Factores que afectan el desempeño en el puesto.....	42
5.	Beneficios de la evaluación del desempeño .....	42
6.	Responsables de la evaluación de desempeño .....	43
7.	Métodos de evaluación de Desempeño .....	43
8.	Desempeño y cultura organizacional .....	45
9.	La motivación y el desempeño de los empleados.....	46
III.	HIPÓTESIS .....	47
III.1.	Declaración de hipótesis .....	47
III.2.	Operacionalización de variables .....	47
III.3	Propuesta de solución.....	53
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODO Y ANÁLISIS.....	56
A.	Tipo de investigación.....	56
B.	Diseño de investigación .....	56
C.	Unidad de estudios.....	57
D.	Población y muestra .....	57
E.	Técnicas e instrumentos.....	57
F.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	58
V.	RESULTADOS .....	59
V.1..	Resultado N° 1: Objetivo Específico – Tipología cultural predominante de la organización	59
V.2.	Resultado N° 2: Objetivo Específico - Medición de desempeño laboral en la Organización	60
V.3.	Resultado N° 3: Objetivo Específico – Relación entre cultura organizacional: características individuales a nivel gerencial y jefaturas con el desempeño laboral en los colaboradores .....	61
V.4	Resultado N° 4: Objetivo Específico – Relación entre cultura organizacional: características individuales a nivel administrativo y operario con el desempeño laboral en los colaboradores ..	62
VI.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	64
VI.1.	Discusión.....	64
VI.2.	Conclusiones .....	68
VII.	RECOMENDACIONES .....	70
	Lista de Referencias.....	71
	Apéndice.....	76

## Índice de tablas

Tabla n.º 1. Definiciones de cultura organizacional .....	23
Tabla n.º 2. Operacionalización- variable dependiente: Desempeño Laboral .....	48
Tabla n.º 3. Propuesta de solución .....	54
Tabla n.º 4. Percepción de los colaboradores de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	59
Tabla n.º 5. Medición de desempeño laboral en la Organización.....	60
Tabla n.º 6. Correlación de la Cultura Jerarquizada con las dimensiones del desempeño de Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	61
Tabla n.º 7. Correlación de la Cultura Clan con las dimensiones del desempeño de Administrativos y Operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	62
Tabla n.º 8. Correlación de la Cultura Clan y sus dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	63
Tabla n.º 9. Análisis de fiabilidad para el Cuestionario de Cultura Organizacional .....	82
Tabla n.º 10. Análisis de fiabilidad para el Cuestionario de Autoevaluación de Desempeño Laboral .....	83
Tabla n.º 11. Tabla de medición de nivel de desempeño .....	84
Tabla n.º 12. Colaboradores de acuerdo a Género .....	85
Tabla n.º 13. Colaboradores de acuerdo a Edad .....	86
Tabla n.º 14. Colaboradores de acuerdo a Nivel Jerárquico .....	87
Tabla n.º 15. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en Cultura Jerárquica, en los Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	88
Tabla n.º 16. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en el Cuestionario de evaluación desempeño en Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	89
Tabla n.º 17. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en Cultura Clan, en los administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	90
Tabla n.º 18. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en el Cuestionario de evaluación del desempeño en los administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	91
Tabla n.º 19. Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	92
Tabla n.º 20. Percepción de los colaboradores de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	93
Tabla n.º 21. Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	94

Tabla n.º 22. Percepción de los Gerentes y Jefes de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	95
Tabla n.º 23. Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de Administrativos y Operarios en un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	98
Tabla n.º 24. Percepción de los Administrativos y Operarios de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	99

## Índice de Figuras

Figura n.º 1: Factores que afectan el desempeño en el puesto .....	42
Figura n.º 2. Esquema del diseño de Investigación .....	57
Figura n.º 3 Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	92
Figura n.º 4 Percepción de los colaboradores de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	93
Figura n.º 5 Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	94
Figura n.º 6 Percepción de los Gerentes y Jefes de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	95
Figura n.º 7 Perfil cultural según percepción de los Gerentes y Jefes del Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	96
Figura n.º 8 Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de los Administrativos y Operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	98
Figura n.º 9 Percepción de los administrativos y operarios de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo.....	99
Figura n.º 10 Perfil cultural según percepción de los Administrativos y Operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo .....	100

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

Uno de los principales retos para las organizaciones actuales visionarias es alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales enfrenando la globalización de la economía, los cambios en la tecnología y comunicación, la crisis económica, los cambios de las exigencias y características de los clientes, y las necesidades y aspiraciones de los empleados; entre otros factores, exigen poner énfasis en los procesos organizativos de las empresas, siendo de necesidad el apostar por establecer y mantener una estructura interna sólida que permita la diferenciación entre otras empresas.

La cultura organizacional, lo que define y diferencia a cada empresa; dentro del contexto laboral se contribuyen relaciones en las cuales se comparten creencias, valores, intereses y percepciones que se encuentran relacionados con factores psicológicos, emocionales, sociales y conductuales los cuales influyen directa o indirectamente en los procesos de bienestar y calidad de vida laboral. Además de existir factores de tipo organizacional, que al estar relaciones con las expectativas y valores que las personas atribuyen a su entorno de trabajo intervienen en el establecimiento del bienestar laboral, como lo son: el tipo de empresa a la que se haga parte o el tipo de contratación que se tenga dentro de la misma. Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos – moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional - (Huselid & Delery y Doty, 1995, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison & Gregory, 2012). Asimismo, hay que analizar que lo que funciona efectivamente en una cultura, puede no funcionar en otra, por lo que existen otros factores que influyen a la obtención de una cultura organizacional efectiva, citado por Yaz y Clemencia (2012).

Lo mencionado anteriormente se corrobora con Santiesteban (2017), quien refiere “la cultura organizacional es percibida hoy en día como un componente clave, estratégico en la construcción y mantenimiento de organizaciones

exitosas. La alineación de la estrategia corporativa con la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa en el largo plazo, y una gran influencia en la estrategia y la obtención de objetivos y resultados”.

“Al respecto, podemos decir que las empresas que cuentan con culturas fuertes van a tener una mayor probabilidad de alcanzar sus metas, en relación con las organizaciones donde se percibe que la cultura es relativamente débil. Para asegurar éxito en una empresa, su cultura corporativa debe alinearse con las prioridades de negocios articuladas entre sí y sus objetivos deben ser alcanzados de una forma que sea consistente con los valores de la empresa”.

En materia de este estudio, se encontró antecedentes como el desarrollado por Quevedo (2015), pudo llegar a conclusiones importantes; en cuanto a las dimensiones con más alta correlación se encontró a orientación a los equipos y a relaciones interpersonales, optándose por elaborar propuestas de mejora basadas en estos dos aspectos, con la finalidad de fortalecer la cultura y aumentar el nivel de desempeño en los colaboradores de la empresa en estudio.

Salazar (2012) la cultura orienta a todos los procesos administrativos de la institución y es un factor determinante para mejorar la gestión de recursos humanos de la empresa.

Por ello, se requiere generar el presente estudio e identificar la percepción de los colaboradores en cuanto a la dinámica de su cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral y finalmente implementar planes de acción que permitan determinar un nuevo enfoque en cuanto al diseño de la organización y su estructura. Por otro lado, el contexto de la organización a estudiar mantiene un diseño organizacional familiar, con un tiempo de 6 años en el mercado, esta dedicada al rubro de alimentación y distribución, con un total de 26 colaboradores en el cargo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se muestra el interés en estudiar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

## I.2. Pregunta de investigación

¿Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos en la ciudad de Trujillo?

## I.3. Objetivos de la investigación

### 1.3.1. General

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.

### 1.3.2. Específicos

- Identificar la tipología cultural predominante de la organización.
- Identificar el desempeño laboral en la organización.
- Establecer la relación entre cultura organizacional: características individuales a nivel gerencial y jefaturas con el desempeño laboral en los colaboradores.
- Establecer la relación entre cultura organizacional: características individuales a nivel administrativo y operario con el desempeño laboral en los colaboradores.

## I.4. Justificación de la investigación

La presente investigación permitirá un aporte empresarial a la organización en el proceso de identificación de diseño organizacional, permitiendo la mejora en los siguientes ítems:

- A nivel organizacional: Identificar y establecer el modelo y características de cultura organizacional que sostiene en la actualidad, para generar lineamientos de diseño organizacional que permitan una mejor identificación de los colaboradores con la organización.

- Alta gerencia: Identificar la problemática de diseño en cuanto a la identificación de cultura organizacional y su relación en el desempeño de los trabajadores, para realizar el plan de mejorar continua en cuanto a la implementación de procesos en el diseño de los recursos humanos.
- A nivel de colaboradores: Conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la cultura organizacional y generar los planes de acción que permitan una consolidación e identificación con la organización.

#### I.5. Alcance de la investigación

A nivel de entorno general, busca generar un impacto a nivel económico, optimizando los procesos y/o resultados de productividad en la actividad empresarial de alimentos, generando una estrategia de mejoramiento en la organización.

A nivel de entorno sectorial, esta empresa del sector industrial se ubica en la ciudad de Trujillo, en el distrito de la Esperanza, el estudio se realizó con todos los trabajadores de la organización.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1. ANTECEDENTES

#### - Internacionales

López, Díaz, Segredo y Pomares (2017) en el trabajo de investigación “Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano”, con el objetivo de evaluar la gestión del talento humano. La muestra, intencional por criterios, quedó integrada por 32 trabajadores. Se aplicó un cuestionario “ad hoc” validado por expertos donde se exploraron 68 ítems vinculados a: evaluación del desempeño, motivadores para el anclaje laboral, predictores de práctica exitosa, cultura organizacional y estilo de liderazgo. En los resultados, existían reservas de mejora para la evaluación de la gestión del conocimiento en los trabajadores y las necesidades de autorrealización. Desestimularon el anclaje, la poca autonomía para la toma de decisiones y el tiempo libre disponible. Los predictores de éxito con poco desarrollo fueron las publicaciones y la percepción de reconocimiento por pares. El 78,1 % cuestionó su grado de inteligencia. Los recursos fueron una limitante para el desarrollo del talento. La mayoría consideró que recibían recompensas precarias por su esfuerzo. La burocracia puede ser excesiva y los directivos desplegaron una gestión bien enfocada al desarrollo del talento.

De lo anteriormente mencionado, se evidencia factores contribuyentes para los criterios de éxito del desempeño laboral y su impacto en la cultura organizacional.

Figuroa (2015) en su estudio de tesis “Relación entre la Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental,

Guatemala”. Esta investigación de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. El estudio se realizó con un grupo de 47 trabajadores de una dependencia, entre las edades de 18 a 50 años, de diferente sexo. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que la cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.

Este estudio da a conocer la importancia que tiene la organización en implementar metodologías y planes de trabajo que permitan que el recurso humano sea la herramienta de trabajo para la mejora de una cultura organizacional y desempeño laboral favorable.

Falcones (2014) en su investigación “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain de Nestlé, Guayaquil, Ecuador. En el objetivo de conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Empleo un tipo de investigación descriptiva con corte transversal. La población investigada fue de 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos. Se aplicó el cuestionario Nestle&yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de

favorabilidad. Se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

De la presente investigación, se toma en consideración los elementos que se pueden ver influenciados para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Martínez, Ollivier y Escobedo (2013) en su estudio "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua, México", tuvo como objetivo identificar la tipología cultural predominante en las empresas maquiladoras grandes y su relación con el desempeño. Se empleó un instrumento de investigación que se aplicó durante el año 2006 a 85 gerentes y 186 trabajadores administrativos. Se encontró que el tipo de cultura organizacional predominante es la de mercado, seguida la jerárquica. Para medir el desempeño organizacional se utilizaron indicadores seleccionados de productividad, calidad y recursos humanos. La cultura de mercado resultó tener correlación con algunos indicadores de desempeño, sin embargo, no se encontró suficiente evidencia de que la cultura organizacional puede predecir todos los indicadores del desempeño organizacional.

De acuerdo al estudio descrito, el identificar el tipo un tipo de cultura registrada en la organización de estudio, registra una relación con determinados indicadores del desempeño en la organización.

Gálvez y Pérez (2011), en su investigación "Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia", con el objetivo de verificar empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa y su rendimiento. Realizaron un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología. Se identificó una población de 312 firmas, las empresas se seleccionaron de manera aleatoria. Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto

positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia.

A partir de la identificación de tipo de cultura obtenida en el presente estudio, se podrá fortalecer el capítulo de resultados y discusión en cuanto al impacto positivo sobre el rendimiento en las organizaciones.

En un entorno nacional, Terán y Lorenzo (2011), en su estudio “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior, Venezuela”, con el objetivo de demostrar la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores, obtuvo como resultado una relación entre las tres variables cultura organizacional, desempeño laboral y productividad, en donde al afectar la Cultura Organizacional se modifican e incrementa el Desempeño Laboral y/o la Productividad con base en un programa de intervención.

Esta referencia, fortalece el cumplimiento de correlación directa entre variables mayor cultura organizacional, mayor desempeño laboral.

#### - Nacionales

Ferrando (2014) en su estudio “Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana, Perú”, con el objetivo de analizar la eficacia de la cultura organizacional, proponiendo acciones de mejora de algunos factores de la cultura organizacional. El estudio describe y evalúa la eficacia de la cultura organizacional en base a cinco variables: comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, adaptación al cambio y mejora de la

calidad y productividad, fundamentalmente mediante la aplicación de un cuestionario de 22 reactivos a 300 colaboradores de 25 empresas de servicios. El resultado final manifiesta en estas empresas una eficacia de la cultura organizacional del 67.8%, que como conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas y actitudes interiorizadas contribuye efectivamente al logro de sus objetivos económicos y sociales.

El estudio fortalece el estudio que una cultura organizacional fuerte, fomentará el crecimiento económico de la organización.

#### - Locales

Baca (2017), en su tesis "Cultura Organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación Sucursal Trujillo. Tuvo como objetivo determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño de los colaboradores. Siendo una investigación no experimental de corte transversal. Tuvo como población 25 colaboradores. El instrumento aplicado fue un cuestionario adaptado de Heinzmann y Netto (2014) y Chiavenato (2009), llegando a la conclusión que existe una relación positiva significativa a nivel 0.05 (bilateral). En consecuencia, se logró comprobar la hipótesis formulada a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los colaboradores, en el cual se identificó que la cultura organizacional se encuentra en un nivel regular en un 0.64% y el desempeño laboral se identificó en un 0.92% siendo calificado como alto.

Este estudio permite sustentar las dos variables para reafirmar una correlación positiva.

Zerpa (2016), en su investigación "Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, Trujillo. El objetivo fue identificar la relación que existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores. El trabajo de

investigación fue de tipo aplicada no experimental de corte transversal. La población de estudio conto con 102 trabajadores, de los cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos. Los instrumentos utilizados fue un cuestionario adaptados de Denison (2001) y Chiavenato (2009). En conclusión, existe una correlación positiva muy baja de 0.073 en la cual afirma que a mayor cultura organizacional mejor es el desempeño laboral.

Con el presente estudio, se confirma la relación cercana entre estas variables de estudio en la organización.

Quevedo (2015) en su tesis "Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A- Planta Galletas, Trujillo, con el objetivo de determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores, el estudio al azar con una muestra estratificada de 115 trabajadores obtuvo como resultado que el 44% de los trabajadores percibe una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones con puntajes mal altos estabilidad y atención al detalle, seguido de un 41% de trabajadores que mantienen un buen nivel de desempeño; al correlacionar la cultura organizacional con el desempeño laboral se encontró que ambas variables están fuertemente relacionadas.

En mención al estudio y los antecedentes de la investigación se podrá fortalecer los resultados a obtener en el proceso de estudio de la presente tesis.

## II.2. BASES TEÓRICAS

### A. CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 1. Definición

Chiavenato (2011), define que la cultura organizacional “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de objetivos organizacionales.

Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante.

La cultura organizacional significa un gran reto por la fragmentación de términos y enfoques de estudio. Algunas definiciones de cultura organización tenemos:

Posteriormente Granell (1997) que la define como “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por “valores, creencia, actitudes y conductas.”

Además, ha sido estudiada de acuerdo al orden y el análisis de las ideas,

El estudiar la cultura relacionada con el desempeño se convirtió en una moda, tal como lo señalan Barley (1988) y sus colegas se dio un renovado interés por la cultura organizacional, debido a que significaba un éxito editorial y tenía influencia sobre la comunidad ejecutiva, lo cual adquirió la condición de una idea dominante en un lapso relativamente breve (Barley, 1988)

En consecuencia (Dávila, 1999) se manejó desde un principio que la cultura organizacional podría estar dirigida hacia objetivos específicos, previamente planeados. Es decir, que la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían (Smircich, 1983) y podían utilizar. De allí -basado en el

pensamiento administrativo clásico de que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura como una variable administrable explica el comportamiento social de la organización- se buscó utilizarla como un mecanismo de control, asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

Sin embargo, no todos los estudios empíricos han descubierto una relación entre culturas fuertes y el desempeño (por ejemplo, Siehl y Martín, 1990), e incluso los que revelaron efectos han advertido que la relación puede ser compleja.

Así, por ejemplo, Kotter y Heskett encontraron que para fortalecer el desempeño la cultura necesitaba coincidir con la estrategia de la compañía e incluso entonces, “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante” (Pfeffer, 1990).

En el caso de México sobresalen los trabajos de Luis Montaña Hiroe, Antonio Barba y Pedro Solís (1999), quienes presentan una riqueza teórica en sus investigaciones y un aporte a la teoría de la organización. Asimismo, las investigaciones de Rosalinda Gamez Gastelum (2004), quien analiza la cultura organizacional en empresas México- americanas; particularmente el campo organizacional hortícola y aporta la conceptualización de cultura organizacional híbrida. También destaca el trabajo de Oswaldo del Castillo Carranza, quien realiza en 2004 una investigación de la tienda departamental Copel, analizando su estrategia de cultura corporativa (citado por Gámez 2007).

Tabla n.º 1. Definiciones de cultura organizacional

Definición	Fuente
<p>“Un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización”</p>	<p>J.C. Spender, “Myths, Recipes and Knowledge-Bases in Organizational Analysis” (Manuscrito sin publicar, Facultad de Administración, Universidad de California en Los Angeles, 1983), p.2.</p>
<p>“Valores centrales fuertes y ampliamente compartidos”</p>	<p>C.O’ Reilly, “Corporations, Cults, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms” (Documento presento en la reunión anual de la Facultad de Administración, Dallas, Texas, 1983), p, 1.</p>

---

“La forma en que hacemos las cosas”	T.E. Deal by A.A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading, MA: Addison – Wesley, 1982), p.4.
“La programación colectiva de la mente”	G. Hofstede, Culture’s Consequences: International Differences in Work- Reacted Values (Beverly Hills, CA: Sage, 1980), p.25.
“Entendimientos colectivos”	J. Van Maanen y S.R. Barley, “Cultural Organization: Fragments of a Theory” (Documento presentado en la reunión anual de la Facultad de Administración, Dallas, Texas, 1983), p.7.

---

<p>“Un grupo de creencias duraderas compartidas, comunicadas por medio de gran variedad de medios simbólicos, creando un significado en la vida laboral de las personas”.</p>	<p>J.M. Kouzes, D.F. Caldwell y B.Z. Posner, “Organizational Culture: How It Is Created, Maintained, and Changed” (Presentation en OD Network National Conference, Los Angeles, 9 de October de 1983).</p>
<p>“Un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización”</p>	<p>W.G. Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge (Reading, MA: Addison - Wesley, 1981), p.41.</p>
<p>“Un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos por medios simbólicos como historias,</p>	<p>T.J. Peters y R.H. Waterman Jr., In Search of Excellence. Lessons from America’s Best – Run Companies (Nueva York:</p>

mitos, leyendas, lemas, anécdotas y cuentos de hadas.	Harper & Row, 1982), p.103.
“El patrón de supuestos básicos que un grupo determinado inventa, descubre o desarrolla al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”.	E.H. Schein, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, Organizational Dynamics, summer of 1985, p.14.

Fuente: Citado en Griffin y Moorhead (2010).

## 2. Componentes de la Cultura Organizacional

Schein, citado en Chiavenato (2009), refiere que representa tres niveles:

1. Primer Nivel: Los artefactos, el más superficial, visible y perceptible. Son las cosas concretas de cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluye los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Entre ellos tenemos: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y ceremonias anuales.
2. Segundo Nivel: Los valores compartidos, adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.
3. Tercer Nivel: Supuestos básicos, el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los

sentimientos y los supuestos dominantes en lo que creen las personas (p.179).

### 3. Modelos de cultura organizacional

#### 1.1. El Modelo Propuesto: El Marco de Valores en Competencia figura (Competing Values Framework)

Según Cameron & Quinn (1999) citado en Salazar (2008), el Competing Values Framework ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información.

El *CVF* fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

Las preguntas claves que hace el investigador son: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es efectiva o no?, ¿cuáles son los factores claves que definen la efectividad organizacional? Cuando se juzga la efectividad de una organización, ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta?

Campbell en 1974 y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional. Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh en 1983 para determinar si era posible identificar patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

Realizaron estudios estadísticos de los 39 indicadores, y encontraron dos dimensiones, que organizan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos iniciales.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún lado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. Sepúlveda (2004, p.12) citado en Salazar (2008).

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que

es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización.

Explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y flexibilidad vs. estabilidad). Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008).

## 1.2. Modelo de Cameron & Quinn (2006)

Cameron y Quinn (2006), refiere que uno de los aspectos más trascendentales respecto a la cultura es la congruencia que ésta pueda tener, es decir, mantener el mismo tipo de cultura en distintas partes de la organización, lo cual se consigue con estrategias, estilo de liderazgo, sistema de recompensas, o administración de empleados alineados con los valores dominantes (p.73).

Establecieron una tendencia en cuanto al tipo de cultura organizacional que se pudiera presentar dependiendo del sector al que pertenece la empresa. Por ejemplo, encontraron que en una organización que se dedica a la producción de partes estandarizadas o en una empresa gubernamental el tipo de cultura dominante es la jerárquica; en una organización que se dedica a la manufactura de alta tecnología el tipo de cultura principal es la adhocrática, mientras que, en una organización multinacional manufacturera, la cultura preponderante es la de tipo mercado (p.70).

Para evaluar el tipo de cultura organizacional, habrá de utilizarse el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006, p. 26), fundamentado en el modelo Competing

Values Framework, de Quinn y Rohrbaugh (1983, p.372), que establece cuatro tipos de culturas principales:

1. **Cultura Jerárquica:** Se da en empresas que con un enfoque hacia al interior, que requieren de estabilidad y control, con procesos estandarizados, por lo que un empleado no necesita preocuparse por cómo actuar en su trabajo, lo que trae consigo poca necesidad por realizar un gran esfuerzo al desempeñar las labores o actuar de forma innovadora (p.37).

Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008), la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol predominante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con los altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

2. **Cultura Mercado:** Se enfoca a las transacciones con el medio ambiente externo, con proveedores, clientes, contratistas, etc. El supuesto básico de esta cultura es que el medio ambiente externo es hostil, los consumidores se preocupan por la competitividad y los

administradores deben incrementar su productividad, beneficios y resultados (p. 39).

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos.

Opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos.

Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis de ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización. Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008).

3. **Cultura Clan:** Se tiene la creencia de que el ambiente puede ser administrado mejor por medio del trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal con los clientes; o promoviendo en la gente su participación, compromiso y lealtad (p. 41).

Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008), mencionan que es un tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura.

La organización es un lugar amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una

familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general, el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.

La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

4. **Cultura Adhocrática:** Supone que la innovación y vanguardia de la organización son las claves para el éxito; que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el futuro; se promueve la creatividad y el emprendedurismo (p. 43).

El estudio de Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008), representa las organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional en el siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.

Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

- **Liderazgo Organizacional:**

Más del 80 por ciento de los varios miles de organizaciones que hemos estudiado se han caracterizado por una o más de los tipos de cultura identificados por el marco. Aquellos que no tienen un tipo de cultura dominante tampoco tienen una cultura clara o enfatizan los cuatro tipos culturales diferentes casi por igual.

Cuando una organización está dominada por la cultura jerárquica, por ejemplo, hemos encontrado que los gerentes más efectivos-aquellos calificados como más exitosos por sus subordinados, pares y superiores y aquellos que tienden a ascender rápidamente en la organización-demuestran un estilo de liderazgo coincidente. Es decir, son buenos para organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener la eficiencia.

Cuando una organización está dominada por la cultura del mercado, los gerentes calificados como más efectivos tienden a ser conductores duros, agitadores de latigazos y de patadas en la espalda. Son buenos para dirigir, producir resultados, negociar y motivar a los demás.

Cuando la organización está dominada por la cultura del clan, los líderes más efectivos son las figuras de los padres, los creadores de equipos, los facilitadores, los cuidadores, los tutores y los partidarios.

Los líderes efectivos en organizaciones dominadas por la cultura de la adhocracia tienden a ser emprendedores, visionarios, innovadores, creativos, orientados al riesgo y enfocados en el futuro. Es fácil ver, por supuesto, que los estilos de liderazgo más efectivos tienden a coincidir con la cultura de la organización. Además, los estilos dominantes en los cuadrantes diagonales son opuestos entre sí. Los líderes de adhocracia son los que rompen las reglas, por ejemplo, mientras que los líderes de la jerarquía son los que refuerzan las reglas. Los líderes del clan son cálidos y solidarios, mientras que los líderes del mercado son duros y exigentes.

Además de los roles de los líderes, las habilidades de liderazgo gerencial que poseen quienes participan en el proceso de cambio de cultura también tienen una relación importante con la efectividad

personal y organizacional. Cameron y Quinn, citado en Cameron y Quinn (2006).

### 1.3. Modelo de Hatch (1993)

Un modelo más reciente (Hatch, 1993) describe la cultura de la organización como algo dinámico, como los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- La manifestación: Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización. Los supuestos relativos a la actitud “si se puede” se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad.
- La realización: Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La prioridad que tiene el valor del servicio al cliente se refleja en casos como el giro dado en Kodak.
- El simbolismo: Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los mejores tratos para estos, ahora simbolizan la manera en que realiza sus actividades.
- La interpretación: El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la “nueva”

### 4. Iceberg de la cultura organizacional

La cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos

aspectos informales, como las percepciones, los valores, las interacciones grupales.

Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y transformar.

## 5. Características de las culturas exitosas

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo.

No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización.

Este segundo nivel es más difícil de cambiar. El cambio cultural surge a partir del primer nivel y afecta gradualmente al primero.

La investigación de Kotter y Heskett (1992) citado por Chiavenato (2009) concluye que la cultura tiene una fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. El estudio muestra que la cultura corporativa tiene fuerte efecto en el desempeño económico de la organización a largo plazo.

Las organizaciones con éxito adoptan culturas no solo flexibles, sino, sobre todo, sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente en términos globales y competitivos. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

## 6. Cultura propia de la organización

Gámez (2007), refiere que cada empresa ha creado una cultura organizacional propia a lo largo de los años. En efecto la cultura propia de una empresa se deriva de las características históricas, ubicación geográfica y la posición en el mercado. También contribuyen a su formación los modos usuales de operación, las experiencias y conceptos comunes e incluso procesos inconscientes.

Por otra parte, las personas que se incorporan a la organización aportan sus aprendizajes y vivencias, contenidos valorables y filosóficos que tienen su origen en el ambiente cultural en el cual se han formado durante su vida. Hasta hace poco tiempo se concedía una gran trascendencia a estos antecedentes ambientales, personales, sin embargo, se ha podido observar como los individuos transforman su conducta de acuerdo con la cultura organizacional, lo cual concede al ambiente empresarial una mayor importancia relativa.

El cambio cultural se presenta, entonces, como una exigencia para la supervivencia de la empresa e implica reorientar y desarrollar nuevos valores hacia la dirección deseada por su administración. Por eso concluye Crandall “Desde el inicio de la desregulación tomamos la decisión de llevar a cabo un esfuerzo a largo plazo para cambiar el ambiente confrontativo, falto de cooperación y de participación por otro basado en la confianza y en el respeto mutuo”.

Ante la trascendencia evidente de la cultura organizacional resulta sorprendente lo poco que se ha insistido en la investigación y comprensión de las empresas como culturas, así como de los elementos para la administración.

## 7. Transmisión de la cultura a los empleados

La cultura se transmite a los empleados de diversas maneras; entre las cuales las más poderosas son:

1. **Historias:** Son relatos que circulan en muchas organizaciones. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de las organizaciones, la ruptura de las reglas, éxito de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de los empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente con el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
2. **Rituales:** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es.
3. **Símbolos materiales:** Los símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la

gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento (por ejemplo, buscador de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que es apropiado.

4. **Lenguaje:** Muchas organizaciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Pero, una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

## **B. DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. Definición**

Muchinsky (2002) citado por Figueroa (2015), define el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana.

De la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que, a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

Señala que el desempeño es un comportamiento que determina lo que en realidad los trabajadores hacen y que puede ser observado y calificado por los demás.

Asimismo, (Lado, M, 2013) citando a Campbell define el desempeño laboral como “aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad.” (p. 69).

Señala que el desempeño laboral se centra en el comportamiento del trabajador y en la realización de sus tareas; enfocándose en gran parte la organización en

los resultados alcanzados por los mismos. De acuerdo a ello, menciona que existen dos tipos de desempeño laboral:

- a. Centrado en la medición de resultados obtenidos en el trabajo.
- b. Valora los comportamientos, habilidades, actitudes, capacidades de los trabajadores.

## 2. Evaluación de desempeño

Lado (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos. Lado, establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados; los mismos se definen a continuación:

### a. Objetivos para la organización:

- Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomaran en la institución.
- Promover las políticas del departamento de Recursos Humanos.
- Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.
- Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos.

### b. Objetivos para los Jefes

- Fomentar canales de comunicación verticales.
- Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño.
- Obtener el compromiso de mejora por parte de las personas.

### c. Objetivos para los colaboradores

- Facilitar el canal de comunicación ascendente.
- Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y la manera en que ésta, le beneficiará.
- Conocer la valoración de su desempeño actual.
- Participar en la definición de los próximos objetivos institucionales.

Chiavenato (2011) lo define como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres como:

- Evaluación de desempeño.
- Evaluación de méritos.
- Evaluación de los empleados.
- Informes de avance.
- Evaluación de la eficacia en las funciones (p.202-203).

Asimismo, es el procedimiento sistemático y continuo, que a través de la expresión de juicios objetivos acerca del personal mide el desempeño de éstos. Dicha evaluación tiene como propósito integrar los objetivos institucionales con los individuales. (Puchol, 2007)

Dessler (2001), lo define como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica:

1. Establecer las normas del trabajo.
2. Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.

3. Volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

Asimismo, afirma que existe una selección de datos para la evaluación de desempeño en cuanto a la conducta laboral del empleado y puede clasificarse según las tres P:

- **Productividad:** Puede medirse mediante logros laborales específicos.
- **Características personales:** Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).
- **Pericia:** Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación de desempeño.

La evaluación de las características personales es útil, pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas, ya que las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

Existen varias razones para evaluar el desempeño, para Dessler, (2001) “Se evalúa el desempeño por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

### 3. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, siendo los objetivos intermedios:

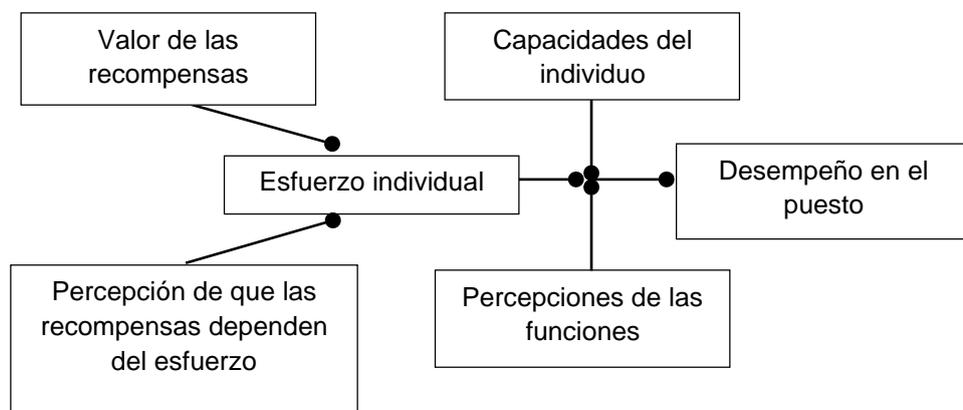
1. Adecuación del individuo en el puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por un buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

Los objetivos fundamentales se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva de todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos e los individuos (Chiavenato, 2011, p.206).

#### 4. Factores que afectan el desempeño en el puesto

Figura n.º 1: Factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: Chiavenato (2011, p.203)

#### 5. Beneficios de la evaluación del desempeño

(Alles, 2006) indica que una evaluación del desempeño facilita:

- La detección de necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar la persona idónea para un puesto.
- Motivar a las personas a través de la comunicación de su desempeño, involucrándolos en la definición de los objetivos de la organización.
- Reuniones clave para que jefes y empleados expongan cómo están realizando las labores.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

## 6. Responsables de la evaluación de desempeño

Dessler (2009), hace mención de los principales colaboradores que deben realizar la evaluación:

1. **Supervisor inmediato:** Son fundamentales en la mayoría de evaluaciones, es el más adecuado para observar y evaluar el desempeño del subordinado, además de que es responsable de su desempeño.
2. **Evaluaciones de los pares:** Por lo general, un empleado elige a un director de evaluación cada año. Luego esa persona selecciona a un supervisor y a tres o cuatro compañeros para evaluar el trabajo del empleado.  
  
Logran predecir el futuro éxito administrativo, sin embargo, la reciprocidad cuando varios compañeros se entienden para asignarse calificaciones altas unos a otros, puede ser un problema.
3. **Comité de evaluaciones:** Incluyen al supervisor inmediato del empleado, así como otros 3 a 4 supervisores. Aunque es posible que haya discrepancias entre las calificaciones de los supervisores individuales, las calificaciones compuestas tienden a ser más confiables, justas y válidas. Sirve para evitar problemas de sesgo y el efecto de halo. Además, cuando hay diferencias en las calificaciones, los evaluadores de diferentes niveles observan distintas facetas del desempeño de un empleado.
4. **Autoevaluaciones:** A veces, también se utilizan las evaluaciones que hacen los empleados de su propio desempeño. El inconveniente es que los empleados generalmente se asignan calificaciones más altas que cuando son evaluados por sus supervisores o sus compañeros. Por lo general, no más de 1 o 2% se ubican a sí mismos en una categoría por debajo del promedio.

## 7. Métodos de evaluación de Desempeño

Alles (2006) indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con los factores que miden: características, conductas o resultados.

1. **Métodos basados en características:** Estos métodos son los más utilizados por ser sencillos y fáciles de administrar, sin embargo, no son los más objetivos. El diseño de éstos, tiene como objetivo principal medir hasta qué grado un trabajador posee cierta característica como: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Estos se dividen en 4 métodos:
  - **Escalas gráficas de calificación:** Cada característica que se evaluará se presenta mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esa característica.
  - **Método de escalas mixtas:** Este método es similar al anterior, pero en vez de evaluar las características con una escala, en este método se presentan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
  - **Método de distribución forzada:** Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, colocadas en forma de pares si la característica que posee el evaluado es favorable o bien desfavorable.
  - **Método de formas narrativas:** Requiere que el evaluador prepare un ensayo donde describa al empleado que está evaluando con la mayor precisión posible.
  
2. **Métodos basados en el comportamiento:** Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el empleado se aleja de la escala. Sirve para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían presentarse en el puesto de trabajo; su mayor beneficio se encuentra en que proporcionan a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Dentro de estos métodos se encuentran:
  - **Método de incidente crítico:** Se relaciona con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo. La ventaja del método es que abarca todo el periodo del evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
  - Escala de observación de comportamiento: Mide la frecuencia observada en una conducta.
3. Métodos basados en resultados: Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Dentro de estos métodos se encuentran:
- Mediciones de productividad: En estos métodos se evalúa el volumen en que fueron alcanzadas las metas, como, por ejemplo: el volumen de las ventas alcanzadas o bien las unidades producidas en un determinado tiempo.
  - Administración por objetivos: Es una filosofía administrativa que califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable.

## 8. Desempeño y cultura organizacional

Amorós (2007) afirma que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparte un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas. Se evidencia la importancia de contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada dentro de la organización, de tal manera que a través de la difusión de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se promueva un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución.

### 9. La motivación y el desempeño de los empleados

El comportamiento motivado puede ser inducido por circunstancias basadas o en la necesidad o en el proceso. Es decir, las personas pueden estar motivadas para satisfacer diversas necesidades específicas por medio de diferentes procesos como percepciones de inequidad, relaciones de expectativas y contingencias de reforzamiento.

Existe cierto potencial para un comportamiento motivado dirigido a un desempeño mejorado. Por ejemplo, suponga que un empleado quiere satisfacer las necesidades de pertenencia, relación y afiliación. Esto significa que hay un potencial para que el empleado quiera desempeñarse a un nivel más alto si cree que ello satisfará esas necesidades sociales. De igual manera, si el alto desempeño de un empleado en el pasado estuvo seguido de un fuerte reforzamiento positivo, de nuevo hay un potencial de motivación dirigido a un desempeño mejorado.

Pero los gerentes pueden tener que tomar ciertas medidas para traducir el potencial de motivación dirigido a un desempeño mejorado a una motivación real y a un desempeño mejorado real. En algunos casos, estas medidas pueden vincularse a una necesidad específica o proceso que ha creado el potencial existente. Por ejemplo, proporcionar más oportunidades de interacción social que dependan de un desempeño mejorado podría capitalizar las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, de forma más típica, un gerente necesita ir más allá para ayudar a traducir el desempeño potencial a uno real.

## II.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS/DESCRIPCIÓN DE TERMINOLOGÍA TÉCNICA

- A. Cultura: Conjunto de normas, valores, características históricas que comparten un miembro de personas.

- B. **Desempeño:** Conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas en un determinado ámbito de la persona.
- C. **Laboral:** Contexto social, relacionado con el trabajo y las personas.
- D. **Colaboradores:** Conjunto de personas que laboran en una organización.

### **III. HIPÓTESIS**

#### III.1. Declaración de hipótesis

H1: La cultura organizacional se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.

#### III.2. Operacionalización de variables

III.2.1. Variable dependiente: Desempeño Laboral.

III.2.2. Variable independiente: Cultura organizaci

Tabla n.º 2. Operacionalización- variable dependiente: Desempeño Laboral

Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
De acuerdo a Dessler (2001) afirma que la conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres P: Productividad, características personales, pericia.	Productividad	Puede medirse mediante logros laborales específicos.	Productividad	Ha alcanzado los objetivos esperados
				Ha logrado cumplir tu trabajo maximizando los recursos de la organización (eficiencia)
				Obtuviste los resultados esperados por la organización (eficacia)
	Características personales	Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).	Iniciativa	Muestra predisposición por generar propuestas de mejora de contribución a la organización
				Muestra predisposición por resolver futuros eventos negativos que afecten su trabajo
				Está preparado para enfrentar las deficiencias en su puesto obteniendo resultados favorables
			Aceptación a la crítica	Muestra escucha activa hacia las críticas constructivas generadas en el puesto.
Ante las críticas, acepta las sugerencias y comentarios de forma positiva.				

				Ante las críticas, genera planes de acción de mejora en el desarrollo de sus actividades.
			Responsabilidad	Asume sus funciones asignadas al puesto.
				Responde a los resultados obtenidos en sus actividades.
				Evalúa las tareas realizadas y los resultados obtenidos con espíritu crítico e intención de mejora.
			Motivación	Mantiene dinamismo para responder a sus funciones asignadas al puesto.
				Mantiene vitalidad para responder a sus funciones asignadas al puesto.
				El colaborador mantiene control y equilibrio sobre sus propios pensamientos, acciones y emociones para responder a sus funciones asignadas al puesto.
	Pericia	Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación de desempeño.	Pericia	Se evidencia una mejora en el desarrollo de habilidades.
				Se evidencia una mejora en su desarrollo profesional.
				Se evidencia una mejora en el campo técnico de su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 3. Operacionalización- variable independiente: Cultura Organizacional

Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
De acuerdo a Cameron & Quinn establecieron una tendencia en cuanto al tipo de cultura organizacional que se pudiera presentar dependiendo del sector al que pertenece la empresa: clan, adhocrática, mercado, jerárquica	Cultura Clan	Características dominantes	1A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.
			2A	El liderazgo de la organización es generalmente como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
			3A	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
			4A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.
			5A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta junto con la apertura y la participación.
			6A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.
	Cultura Adhocracia	Unión de la organización	1B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.

			<b>2B</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.
			<b>3B</b>	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
			<b>4B</b>	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.
			<b>5B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.
			<b>6B</b>	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Sé debe ser líder en productos o innovación.
	Cultura de mercado	Líderes de la organización Estilo Gerencial Criterios de éxito Énfasis estratégico	<b>1C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
			<b>2C</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.
			<b>3C</b>	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.
			<b>4C</b>	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.
			<b>5C</b>	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.

			<b>6C</b>	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.
	Cultura Jerárquica		<b>1D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.
			<b>2D</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
			<b>3D</b>	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad de las relaciones humanas.
			<b>4D</b>	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es importante.
			<b>5D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficacia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.
			<b>6D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

### III.3 Propuesta de solución

Se mantiene una cultura predominante (Clan), sin embargo, para generar balance a nivel de estrategias y criterio de éxito, se requiere generar prácticas que desarrolle alcanzar metas, superar la competencia, aumentar la cuota de mercado y adquirir niveles superiores de rendimiento financiero.

Dentro de los objetivos estratégicos para la mejora de la cultura organizacional tenemos:

1. Implementar componentes de cultura organizacional predominante que permitan generar la identificación con la organización.
2. Implementación de la estructura organizacional de la organización, con la finalidad de generar un orden en los procesos y transformación a nivel de cultura organizacional.
3. Generar el desarrollo de línea de carrera y capacitación, con la finalidad de la identificación con la organización y su puesto de trabajo.
4. Generar la mejora del desempeño laboral por la organización, para alinearse a una cultura de innovación y vanguardia, promoviendo la creatividad y el emprendedurismo.
5. Desarrollar habilidades blandas a nivel de supervisión para superar las competencias y competitividad de los colaboradores.
6. Desarrollar habilidades blandas en las características individuales a nivel Administrativo y Operativo.

De acuerdo a lo mencionado, se propone el generar los siguientes planes de acción:

Tabla n.º 3. Propuesta de solución

Nº	OBJETIVO	DESARROLLO	LOGRO	KPI	FECHA DE CUMPLIMIENTO
01	Implementar componentes de cultura organizacional predominante.	Implementar el primer y segundo nivel de la cultura (artefactos, valores compartidos).  Generar una guía práctica para promover una cultura organizacional e incentivar el logro de resultados y responsabilidad.	Identificación con la organización.	% de acciones realizadas mensualmente.	Continuo.
02	Implementación de la estructura organizacional.	Generar los principios organizacionales.  Redefinir el MOF.  Implementación de perfil de puestos.	Generar un orden en los procesos y transformación a nivel de cultura organizacional.  Esta documentación debe ser difundida y retroalimentada en los colaboradores.	% de cumplimiento mensual.	Continuo
03	Generar el desarrollo de	Implementar el proceso de mejora en el	Identificación con la organización y con	Nº de colaboradores promovidos.	Continuo.

	línea de carrera y capacitación.	desarrollo de su puesto de trabajo.	Reconocimiento y motivación para el cumplimiento de metas dentro de la organización.	N° de capacitaciones asistidas.	
04	Generar la mejora en el desempeño laboral de los colaboradores.	Difundir el plan anual de trabajo, asimismo, establecer un modelo de programa de clima laboral y medición del desempeño laboral (enfocar la característica de responsabilidad).	Alinearse a una cultura de innovación y vanguardia, promoviendo la creatividad y el emprendedurismo.	% de cumplimiento anual de métodos de evaluación de desempeño laboral.	Continuo
05	Desarrollar habilidades directivas y blandas en la supervisión (gerentes y jefes).	Generar una malla de cursos y desarrollo de grupos exitosos en: Liderazgo y empoderamiento.  Comunicación efectiva (Reforzar aceptación a la crítica).	Superar las competencias y competitividad y complementariedad de la supervisión con los colaboradores.	N° de capacitaciones asistidas por supervisor.	2018

---

		Motivación.				
		Iniciativa.				
06	Desarrollar habilidades blandas en las características individuales a nivel Administrativo y Operativo.	Generar una malla de cursos y desarrollo de grupos exitosos en: Comunicación efectiva. Responsabilidad. Solución de conflictos.	Superar las competencias y competitividad y complementariedad a nivel operativo de los colaboradores.	N° de capacitaciones asistidas a nivel operativo.		2018

---

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODO Y ANÁLISIS

### A. Tipo de investigación

El tipo de investigación es correlacional, se centra en explicar en qué medida la variable cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores (Hernández, Fernández y Baptista; 2016).

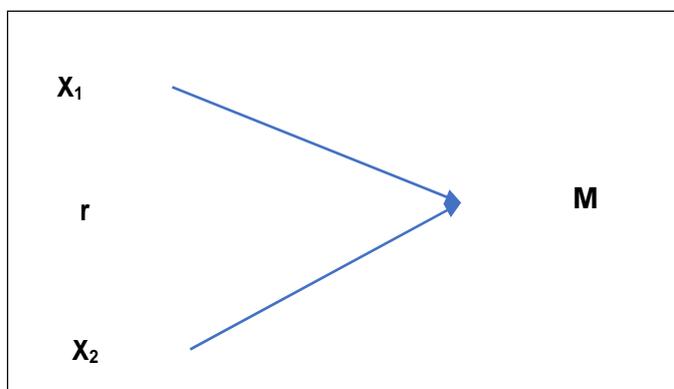
### B. Diseño de investigación

No experimental:

Transversal: Recolección de datos en un solo momento.

Tipo: Correlacional.

Figura n.º 2. Esquema del diseño de Investigación



O: Observación

$X_1$ : Variable 1 – Cultura Organizacional

$X_2$ : Variable 2 – Desempeño Laboral

$r$ : Correlación

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre la variable cultura organizacional y desempeño laboral en un Consorcio de alimentos (esta investigación establece primero la correlación y luego la relación causal entre las variables).

#### C. Unidad de estudios

Un trabajador/ colaborador de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.

#### D. Población y muestra

**Población-Muestra:** Está conformada por todo el personal del Consorcio de Alimentos de Trujillo, en sus niveles de acuerdo a la estructura de la organización (gerencial, jefatura, administrativo, operativo), los cuales hacen un total de 26 colaboradores.

#### E. Técnicas e instrumentos

Dentro de las técnicas establecidas, se utilizó los siguientes métodos:

### Cualitativo:

- Entrevistas abiertas: Se generó en diálogo con los colaboradores de las diferentes líneas de mando para identificar la percepción de la cultura organizacional actual, así como las metodologías de evaluación para el desempeño laboral.
- Revisión de documentación: Se estableció una entrevista con el área de Administración para conocer la realidad organizacional en cuanto a los procesos de recursos humanos identificados en la organización y la metodología de aplicación de la cultura organizacional y desempeño laboral.

Para recoger los datos de las variables del estudio, se hará uso de los siguientes instrumentos:

Instrumento de recolección de Datos: Cuestionario

- Cultura organizacional, se utilizará el cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCS), el cual se compone de 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Este instrumento consta de 60 preguntas con opciones de respuesta a 5 niveles.
- La variable desempeño laboral bajo el fundamento de la teoría de Dessler (2001) comprende 3 dimensiones: productividad, características personales y pericia. En total son 18 ítems con opciones de respuesta a 4 niveles.

## F. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Validación y confiabilidad de los instrumentos

Se determinó la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach (Anexo 3)

Para el cuestionario de Cultura Organizacional se obtuvo un 0.818, el cual es aceptable (> 0.80), lo que cabe indicar que el instrumento pasa la prueba de confiabilidad.

Para el cuestionario de desempeño laboral se obtuvo un 0.847, el cual es altamente aceptable (> 0.80), lo que cabe indicar que el instrumento pasa la prueba de confiabilidad.

## V. RESULTADOS

### V.1. Resultado N° 1: Objetivo Específico – Tipología cultural predominante de la organización

Tabla n.º 4. Percepción de los colaboradores de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Tipo de cultura organizacional	Puntuación media
Clan	30,0
Adhocracia	24,0
Mercado	24,0
Jerarquizada	22,0

El tipo de cultura predominante de la organización según la percepción de los colaboradores corresponde ligeramente a la cultura Clan con una puntuación promedio de 30.0. Por otro lado, se evidencia las culturas Adhocracia y de Mercado, con una puntuación promedio de 24.0. Finalmente, se ubica la cultura jerárquica con una puntuación media de 22.0.

V.2. Resultado N° 2: Objetivo Específico - Medición de desempeño laboral en la  
Organización

Tabla n.º 5. Medición de desempeño laboral en la Organización

Nivel	Nº colaboradores	%
Excelente	23	88
Regular	3	12
Bajo	0	0
Total	26	100

A nivel general el desempeño laboral se encuentra a un nivel “Excelente”, con un total de 23 personas (88%), por otro lado 3 personas (12%) se encuentran a nivel “Regular” y ninguna presentó un nivel bajo.

V.3. Resultado N° 3: Objetivo Específico – Relación entre cultura organizacional: características individuales a nivel gerencial y jefaturas con el desempeño laboral en los colaboradores.

Tabla n.º 6. Correlación de la Cultura Jerarquizada con las dimensiones del desempeño de Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Variables		r	TE
	Productividad	0,39	Mediano
Cultura	Iniciativa	-0,34	Mediano
Jerarquizada	Aceptación a la crítica	-0,18	Pequeño
	Responsabilidad	0,19	Pequeño
	Motivación	-0,23	Pequeño
	Pericia	0,43	Mediano

Nota:

r: Coeficiente de correlación; TE: Tamaño de efecto de la correlación

En la tabla 7, se presentan los coeficientes de correlación entre las variables en consideración en gerentes y jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo que formaron parte del estudio; encontrando evidencia que la cultura organizacional Jerarquizada correlaciona directamente, con las dimensiones del desempeño laboral: productividad, pericia y responsabilidad; con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana con productividad y pericia y de magnitud pequeña con responsabilidad; Asimismo, se encontró evidencia que la Cultura jerarquizada correlaciona inversamente con las dimensiones: Iniciativa, aceptación a la crítica y motivación, con tamaño de efecto la correlación de magnitud mediana con iniciativa y magnitud pequeña aceptación a la crítica y motivación.

V.4 Resultado N° 4: Objetivo Específico – Relación entre cultura organizacional: características individuales a nivel administrativo y operario con el desempeño laboral en los colaboradores.

Tabla n.º 7. Correlación de la Cultura Clan con las dimensiones del desempeño de Administrativos y Operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Variables		r	TE
Cultura clan	Productividad	0,36	Mediano
	Iniciativa	0,40	Mediano
	Aceptación a la crítica	0,42	Mediano
	Responsabilidad	-0,11	Pequeño
	Motivación	0,34	Mediano
	Pericia	-0,14	Pequeño

Nota:

r: Coeficiente de correlación; TE: Tamaño de efecto de la correlación

En la tabla 8, se presentan los coeficientes de correlación entre las variables en consideración en administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo que formaron parte de la investigación; encontrando evidencia que la cultura organizacional Clan, correlaciona directamente con las dimensiones del desempeño laboral: Productividad, Iniciativa, Aceptación a la crítica y Motivación, con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana. Asimismo, se encontró evidencia que la Cultura Clan correlaciona inversamente con las dimensiones: Responsabilidad y Pericia, aunque con tamaño de efecto la correlación de magnitud pequeña.

V.5. CONTRASTACION DE HIPÓTESIS: La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo.

Tabla n.º 8. Correlación de la Cultura Clan y sus dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Variables		r	TE
	Desempeño laboral	0,180	Pequeño
	Productividad	0,184	Pequeño
Cultura clan	Iniciativa	0,319	Mediano
	Aceptación a la crítica	0,315	Mediano
	Responsabilidad	-0,090	Trivial
	Motivación	0,301	Mediano
	Pericia	-0,234	Pequeño

Nota:

r: Coeficiente de correlación; TE: Tamaño de efecto de la correlación

Se presentan los coeficientes de correlación entre las variables en consideración en colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo que formaron parte de la investigación; encontrando evidencia que la cultura organizacional Clan, correlaciona directamente (positiva) con las dimensiones: Iniciativa, Aceptación a la crítica y Motivación, con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana. Igualmente, con la dimensión Productividad, con tamaño de efecto de la correlación de magnitud pequeño. Por otro lado, se encontró evidencia que la Cultura Clan correlaciona inversamente (negativa) con la dimensión Pericia, con tamaño de efecto de la correlación de magnitud pequeña; en tanto que no se encontró evidencia de correlación con la dimensión responsabilidad del desempeño laboral.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### VI.1. Discusión

#### **Discusión del resultado 1 y 2: Tipo de cultura organizacional cultural predominante y el desempeño laboral del estudio realizado**

Gámez (2007), refiere que cada empresa ha creado una cultura organizacional propia a lo largo de los años. En efecto la cultura propia de una empresa se deriva de las características históricas, ubicación geográfica y la posición en el mercado. También contribuyen a su formación los modos usuales de operación, las experiencias y conceptos comunes e incluso procesos inconscientes. Asimismo, Chiavenato (2011), menciona que la cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Aquellos que no tienen un tipo de cultura dominante tampoco tienen una cultura clara o enfatizan los cuatro tipos culturales diferentes casi por igual. Cameron y Quinn, citado en Cameron y Quinn (2006). Se refleja que el tipo de cultura que representa la organización es de tipo Clan, con una puntuación media de 30,0. Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008), mencionan que es un tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. El éxito organizacional se define por la satisfacción a sus usuarios y consideración de las personas. La característica dominante de la presente organización es la cultura Clan, con una puntuación media de 36,0. Enfocado hacia la percepción de la organización como “un lugar muy personal”, se orienta hacia el trabajo en equipo, se identifica por promover en los colaboradores el compromiso y la lealtad, esto se corrobora con el factor de medición unión de la organización, con una puntuación media de 36,0. dentro de la misma cultura. Asimismo, en relación al liderazgo en una puntuación media de 36,0., con la apertura de “guiar y enseñar a sus miembros”. Es decir, los líderes más efectivos son las figuras de los padres, los creadores de equipos, los facilitadores, los cuidadores, los tutores y los partidarios. Cameron et al., citado en Cameron y Quinn (2006).

A nivel de énfasis estratégico en una puntuación media de 26,0. donde “la confianza es alta junto con la apertura y la participación”, se concede gran importancia a la cohesión y moral.

Querevalú Nuñez, K

Así también, al analizar las puntuaciones medias el estilo gerencial 27,0 y el criterio de éxito 28,0, es decir, la organización premia el “consenso y participación”. El éxito en la organización se define en términos de satisfacción a los usuarios y consideración a las personas.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución.

Al evaluar el desempeño laboral de la empresa de alimentos, se obtuvo un nivel general un nivel “Excelente”, con un total de 23 personas (88%), por otro lado 3 personas (12%) se encuentran a nivel “Regular”. Esto se corrobora con lo mencionado por Dessler (2009), quien menciona que a veces, también se utilizan las evaluaciones que hacen los empleados de su propio desempeño. El inconveniente es que los empleados generalmente se asignan calificaciones más altas que cuando son evaluados por sus supervisores o sus compañeros.

### **Discusión del resultado 3: Características individuales de cultura organizacional a nivel gerencial y jefaturas con el desempeño laboral en los colaboradores**

La cultura jerárquica es el resultado obtenido en las características individuales a nivel gerencia y jefaturas, el cual se caracteriza por la estabilidad y el control; Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008), la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer, los criterios de eficacia se manejan en cuanto el control y la eficiencia, esto correlaciona con la dimensión productividad (correlación mediana) del desempeño laboral. Asimismo, uno de los objetivos en la evaluación de desempeño es el generar un estímulo para una mayor productividad y capacitación. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva de todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos e los individuos (Chiavenato, 2011, p.206). Esto se correlaciona con el resultado de la dimensión pericia (correlación mediana) obtenido en el desempeño laboral. Asimismo, el mantener una organización donde las reglas y políticas juegan

un rol determinando genera que en el colaborador exista un resultado favorable del desempeño laboral en la dimensión responsabilidad (correlación pequeña).

Por otro lado, se evidencia que la cultura jerarquizada correlaciona inversamente con la dimensión iniciativa (magnitud mediana), como hace mención el autor que en consecuencia este tipo de organizaciones trae consigo poca necesidad por realizar un gran esfuerzo al desempeñar las labores o actuar de forma innovadora (p.37). Asimismo, en una correlación inversa de magnitud pequeña las dimensiones de desempeño laboral en aceptación a la crítica y motivación, esto es propio de culturas donde el funcionamiento eficaz de la organización con los altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo.

#### **Resultado 4: Características individuales de cultura organizacional a nivel administrativo y operario con el desempeño laboral en los colaboradores**

A nivel administrativo y operativo, se evidencia que la cultura de predominio es la "Clan". Comparten mucho entre sí, buscan la cohesión y trabajo en equipo. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. Cameron et al. (1999) citado en Salazar (2008).

Asimismo, se evidencia que uno de los pilares en cuanto a valores rectores mantiene la cultura clan es la comunicación, ello se relaciona directamente con la característica personal de aceptación a la crítica en el desempeño laboral, donde permite que el colaborador elimine las deficiencias de su desempeño. Desler (2001)

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo.

Las organizaciones con éxito adoptan culturas no solo flexibles, sobre todo, sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente en términos globales y competitivos. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito. La investigación de Kotter y Heskett (1992) citado por Chiavenato (2009) concluye que la

cultura tiene una fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. Amorós (2007) afirma que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparte un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas. Lo mencionado anteriormente, se relacionado con las variables de desempeño laboral, en cuanto a mayor determinación en la cultura clan, se promoverá la iniciativa, productividad y motivación, por tanto, el contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada dentro de la organización, promueve un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Por otro lado, a mayor evidencia que ha mayor cultura clan en este grupo de trabajo, existe un menor efecto de magnitud con las dimensiones responsabilidad y pericia (efecto trivial y pequeño), donde si bien es cierto la organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso; sin embargo, el asumir u aceptar los deberes o consecuencias de los objetivos de trabajo, varían de acuerdo al contexto y condiciones laborales. Asimismo, se muestra poco énfasis en invertir en la capacidad, conocimientos y habilidades de los colaboradores, punto importante para la evaluación de desempeño como lo menciona Dessler (2001).

Al determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral se evidencia una correlación directa entre ambas variables mencionadas, lo que podemos concluir, a mayor cultura organizacional, mayor desempeño laboral. Esto corrobora con el estudio de Baca (2017), donde a formulada a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los colaboradores.

## VI.2. Conclusiones

- Se identificó que el tipo de cultura organizacional predominante es ligeramente de tipo Clan, con una puntuación media de 30.0, esto se evidencia en los indicadores de medición, características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, énfasis estratégico y criterios de éxito. Sin embargo; en el indicador unión de la organización, predomina la cultura de mercado.
- Se identificó el desempeño laboral de los colaboradores, encontrándose en general a un 88% en una categoría “Excelente”, sin embargo, un 12% del total de la población, se encuentra en un nivel “Regular”.
- Se estableció la relación de cultura organizacional características individuales a nivel de gerentes y jefes con el desempeño laboral, donde predomina la cultura jerarquizada con una puntuación media de 26.4. Se evidencia que correlaciona directamente con las dimensiones del desempeño laboral: productividad, pericia y responsabilidad; con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana con productividad y pericia y de magnitud pequeña con responsabilidad. Asimismo, se encontró evidencia que la Cultura jerarquizada correlaciona inversamente con las dimensiones: Iniciativa, aceptación a la crítica y motivación, con tamaño de efecto la correlación de magnitud mediana con iniciativa y magnitud pequeña aceptación a la crítica y motivación.
- Se estableció la relación de cultura organizacional características individuales a nivel de administrativos y operarios con el desempeño laboral, donde predomina la cultura clan con 31.5. en una puntuación media. Se evidencia que correlaciona directamente con las dimensiones del desempeño laboral: Productividad, Iniciativa, Aceptación a la crítica y Motivación, con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana. Asimismo, se encontró evidencia que la Cultura Clan correlaciona inversamente con las dimensiones: Responsabilidad y Pericia, aunque con tamaño de efecto la correlación de magnitud pequeña. correlaciona directamente con las dimensiones del desempeño laboral: Productividad, Iniciativa, Aceptación a la crítica y Motivación, con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana; Asimismo, se encontró evidencia que la Cultura Clan correlaciona

inversamente con las dimensiones: Responsabilidad y Pericia, aunque con tamaño de efecto la correlación de magnitud pequeña.

- Se logró determinar la relación de la cultura organizacional con en el desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo; encontrando evidencia que la cultura organizacional Clan, correlaciona directamente (positiva) con las dimensiones del desempeño laboral. Esto se evidencia en la correlación con las variables iniciativa, aceptación a la crítica, motivación y productividad del desempeño laboral. Sin embargo, con la variable pericia se muestra una correlación inversa (negativa). Por otro lado, con la variable responsabilidad, no se encontró correlación.

## VII. RECOMENDACIONES

### 1. A nivel organizacional:

- Reorientar y desarrollar nuevos valores hacia la dirección deseada por su administración. Estos deben ser difundidos, transmitidos e implementados como práctica del proceso en el desarrollo de las actividades que involucran el trabajo en la organización.
- Validar procesos de selección, formación, capacitación y desarrollo en los puestos de trabajo.
- Establecer un programa de enfoque a la cultura organizacional en la organización.
- Realizar eventos organizacionales donde se conmemoren la cultura organizacional y el desempeño laboral.
- Reforzar las conductas culturales esperadas a nivel organizacional, generar sistema de recompensas formales en la organización premie las conductas deseadas de modo que los empleados lo valoren.
- Generar una guía práctica para promover una cultura organizacional e incentivar el logro de resultados.

### 2. A nivel de líneas de mando:

- Se requiere establecer procesos que requieran de mayor iniciativa, creatividad y emprendedurismo, donde la competitividad sea transmitida a las diferentes líneas de trabajo.
- Transmitir los objetivos organizacionales, maximizando los recursos y difundir y compartir los objetivos con las líneas de trabajo.
- Realizar programas y team building en la formación del factor liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación e iniciativa.
- Generar una mejora en el clima laboral, donde se transmita un ambiente de trabajo positivo, flexible y conciliador entre los colaboradores de la organización.

## Lista de Referencias

### LIBROS

Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.

Bain, D (1982). Productividad. La solución a los problemas de la empresa. Editorial McGRAW-HILL.  
México.

Chiavenato, I (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª edición. Editorial Mc Graw-Hill.  
México.

Chiavenato, I (2009). Gestión del Talento Humano. 3ª edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Dessler, G (2009). Administración de Recursos Humanos. 11ª edición. Editorial Prentice Hall. México.

Gómez, R. (2007). Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y japonesas. Edición  
electrónica gratuita.

Griffin, I. & Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y  
organizaciones. 9ª edición. Editorial Cengage Learning. México.

Lado, M. (2013). Introducción a la auditoría sociolaboral. Editorial Bubok Publishing. S.L. España.

Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. 6ª edición. Editorial International Thomson  
Editores S.A. México.

Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. 7ª edición. Editorial Díaz de Santos.  
España.

Rodríguez, C (1999). El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas.  
Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). México.

Querevalú Nuñez, K

## VERSIÓN ELECTRÓNICA DE LIBRO IMPRESO

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosticar y cambiar la Cultura Organizacional. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=65xS\\_eRwC\\_gC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=65xS_eRwC_gC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Dessler, G. (2001). Administración de personal. 8ª edición. Editorial Pearson Educación. México. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Gastélum, R (2007). Comunicación y Cultura Organizacional en empresas Chinas y Japonesas  
Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA103&lpg=PA103&dq=Uno+de+los+primeros+modelos+Schein+analizaba+la+cultura+organizacional+en+tres+niveles.+conocidos+como+artefactos+\(nivel+1\),+valores+\(nivel+2\)+y+supuestos+\(nivel+3\),+como+se+puede+ver+en+la+FIGURA+C&source=bl&ots=l4N1wSne76&sig=Nm25AXZdfB1F379ecCIPENNH4uY&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjK3NCfr9vXAhWRPN8KHSoGB1EQ6AEIjzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA103&lpg=PA103&dq=Uno+de+los+primeros+modelos+Schein+analizaba+la+cultura+organizacional+en+tres+niveles.+conocidos+como+artefactos+(nivel+1),+valores+(nivel+2)+y+supuestos+(nivel+3),+como+se+puede+ver+en+la+FIGURA+C&source=bl&ots=l4N1wSne76&sig=Nm25AXZdfB1F379ecCIPENNH4uY&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjK3NCfr9vXAhWRPN8KHSoGB1EQ6AEIjzAA#v=onepage&q&f=false)

## TESIS

Baca, P (2017). “Cultura Organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación Sucursal Trujillo”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte.

Choquehuanca, A. (2013). “Repercusión de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal en los centros de prestación de servicios de la UANCV”. (Tesis de maestría). Escuela de Post Grado. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Falcones, G. (2014). “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador”. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil.

Querevalú Nuñez, K

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 de Guatemala.

Quevedo, S.P. (2015). "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A - Planta Galletas" (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.

Salazar, A. (2008). "Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano". (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello.

Salazar, B.J. (2012). "Cultura organizacional para mejorar la gestión de Recursos Humanos en la empresa Piangesa – Chicama" (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo.

Zerpa, J. (2016). "Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, Trujillo". (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo.

## ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

Castillo, E & Daza, J (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. En revista Escenarios (Vol. 9, No. 1), pp. 18-23. Recuperado en <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1626>

Choquehuanca, M (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. En revista científicas Javeriana, pp. 163-190. Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3625/2727](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625/2727)

Martínez, P., Ollivier, J. & Escobedo, H (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. En revista Estudios en Contaduría, Administración e Informática, pp. 77-100. Recuperado en

Querevalú Nuñez, K

<http://recai.uaemex.mx/index.php/recai/article/view/28>

Gálvez, E & Pérez, D (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mi pymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. En revista científicas Javeriana, pp.125-145. Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1749](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1749)

Rodríguez, C & Romo, L. Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso Investigación y Ciencia, vol. 21, núm. 57, enero-abril, 2013, pp. 33-34. Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/674/67427453005/>

Salazar, J., Guerrero, J., Rodríguez, Y. & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En revista ACIMED, pp. 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_isoref&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es)

Terán, O. & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. En revista Omnia (No. 1), pp. 96 – 110. Recuperado en <http://www.redalyc.org/html/737/73718406007/>

Velásquez, Y (2007). Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales. En revista International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management - International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management – CIO [https://www.researchgate.net/publication/265975683 Modelos de Productividad basado e n Valores Organizacionales](https://www.researchgate.net/publication/265975683_Modelos_de_Productividad_basado_en_Valores_Organizacionales)

Yaz, B & Clemencia, J (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas . En revista Scielo, pp 286. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=67925837006>

## REVISTAS CIENTÍFICAS

López, P., Díaz, Z., Segredo, A., Pomares, Y. (2017). "Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano". En Revista Cubana de Salud Pública. 2017; 43(1).

Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5c5b1215-2861-40bf-beda-7bd36e6d12eb%40sessionmgr102>

## SITIO WEB

Santiesteban, S (2017). Cultura Organizacional ¿Cambiar o no cambiar? Recuperado de

[http://centrumaldia.com/Cultura\\_Organizacional\\_Cambiar\\_o\\_no\\_Cambiar](http://centrumaldia.com/Cultura_Organizacional_Cambiar_o_no_Cambiar)

## Apéndice

### ANEXO N° 01

## TEST DE CAMERON: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre los cuatro enunciados (A, B, C, D) dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

1. Características dominantes		Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización se encuentra orientada a los resultados. La mayor preocupación es realizar un buen trabajo. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos brindan indicaciones específicas de lo que se tiene que realizar.	
Total		100

2. Líderes de la organización		Puntaje
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	

C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
Total		100

3. Estilo Gerencial		Puntaje
A	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad de las relaciones humanas.	
Total		100

4. Unión de la organización		Puntaje
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es importante.	
Total		100

5. Énfasis estratégico		Puntaje
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficacia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
Total		100

6. Criterio de éxito		Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Sé debe ser líder en productos o innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
Total		100

Fuente: Traducción adaptado del inglés "Diagnosing and Changing Organizational

Culture: Based on the competing values framework (Cameron & Quinn, 1999).

ANEXO N° 02

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Cargo: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

A continuación se presentan enunciados de desempeño laboral, realice un autoanálisis de los últimos 6 meses de trabajo y responda con una de las opciones (SIEMPRE, CASI SIEMPRE, ALGUNAS VECES, NUNCA), marcando con una "X", en el casillero que considere correcto.

CARACTERÍSTICA DEL DESEMPEÑO		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
Productividad	1	Ha alcanzado los objetivos esperados			
	2	Ha logrado cumplir tu trabajo maximizando los recursos de la organización (eficiencia)			
	3	Obtuviste los resultados esperados por la organización (eficacia)			

Iniciativa	4	Muestra predisposición por generar propuestas de mejora de contribución a la organización				
	5	Muestra predisposición por resolver futuros eventos negativos que afecten su trabajo				
	6	Está preparado para enfrentar las deficiencias en su puesto obteniendo resultados favorables				
Aceptación a la crítica	7	Muestra escucha activa hacia las críticas constructivas generadas en el puesto.				
	8	Ante las críticas, acepta las sugerencias y comentarios de forma positiva.				
	9	Ante las críticas, genera planes de acción de mejora en el desarrollo de sus actividades.				
Responsabilidad	10	Asume sus funciones asignadas al puesto.				
	11	Responde a los resultados obtenidos en sus actividades.				
	12	Evalúa las tareas realizadas y los resultados obtenidos con espíritu crítico e intención de mejora.				

Motivación	13	Mantiene dinamismo para responder a sus funciones asignadas al puesto.				
	14	Mantiene vitalidad para responder a sus funciones asignadas al puesto.				
	15	El colaborador mantiene control y equilibrio sobre sus propios pensamientos, acciones y emociones para responder a sus funciones asignadas al puesto.				
Pericia	16	Se evidencia una mejora en el desarrollo de habilidades.				
	17	Se evidencia una mejora en su desarrollo profesional.				
	18	Se evidencia una mejora en el campo técnico de su puesto de trabajo.				

### ANEXO N° 03

Tabla n.º 9. Análisis de fiabilidad para el Cuestionario de Cultura Organizacional

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	24

\*Resultados obtenidos Software SPSS

Confiabilidad del instrumento, evaluado a la variable cultura organizacional, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de: 0.818, el cual es aceptable (> 0.80), lo que cabe indicar que el instrumento pasa la prueba de confiabilidad.

## Anexo N° 4

Tabla n.º 10. Análisis de fiabilidad para el Cuestionario de Autoevaluación de Desempeño Laboral

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	18

\*Resultados obtenidos Software SPSS

Confiabilidad del instrumento, evaluado a la variable desempeño laboral, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de: 0.847, el cual es altamente aceptable (> 0.80), lo que cabe indicar que el instrumento pasa la prueba de confiabilidad.

## Anexo N° 05

Tabla n.º 11. Tabla de medición de nivel de desempeño

Nivel del desempeño	puntaje mínimo	puntaje máximo
Excelente	3.0	4.0
Regular	1.5	3.0
Bajo	0.0	1.5

## Anexo N° 06

### 1. Datos informativos

Tabla n.º 12. Colaboradores de acuerdo a Género

Género	Cantidad	%
Masculino	19	73
Femenino	7	27
TOTAL	26	100

De acuerdo al total de colaboradores de la investigación de acuerdo a género, 19 personas (73% del total de la población), son del género masculino, mientras 7 personas (27% de la población) pertenecen al género femenino.

Tabla n.º 13. Colaboradores de acuerdo a Edad

Rangos de Edad	Cantidad	%
20-30	13	50
31-40	6	23
41-50	4	15
51 a 65	3	12
TOTAL	26	100

Se evidencia que, en un rango de 20 a 30 años, existen 13 colaboradores (50% del total de la población). Dentro de un rango de 31 a 40 años, 6 colaboradores (23%); por otro lado, en un rango de 41 a 50 años, 4 personas (15%) y entre 51 a 65 años, 3 personas (12%) del total de la población.

Tabla n.º 14. Colaboradores de acuerdo a Nivel Jerárquico

Nivel Jerárquico	Cantidad	%
Gerencial	4	15
Jefatura	3	12
Administrativo	6	23
Operativo	13	50
TOTAL	26	100

Dentro de los cuatro niveles jerárquicos estudiados se obtuvo a nivel gerencial 4 colaboradores (15% del total de la población), dentro de jefatura 3 colaboradores (12%); a nivel administrativo 6 colaboradores (23%) y a nivel operativo, 13 colaboradores (50% del total de la población).

### Anexo N° 07

Tabla n.° 15. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en Cultura Jerárquica, en los Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

	<b>S-W</b> <u>(n=7)</u>	Sig.(p)
Cultura jerarquizada	,841	0,103

Nota:  
S-W: Estadístico de Shapiro-Wilk  
 $p > 0.05$

Se muestra que según la prueba estadística de Shapiro-Wilk, la distribución de las puntuaciones obtenidas en Cultura Jerárquica, en los gerentes y jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo participantes en la investigación, no presentan diferencia significativa ( $p > .05$ ), con la distribución normal.

Tabla n.º 16. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en el Cuestionario de evaluación desempeño en Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

	<b>S-W</b> (n=7)	Sig.(p)
Productividad	0,841	0,103
Iniciativa	0,918	0,456
Aceptación a la crítica	0,720	0,006 **
Responsabilidad	0,773	0,022 *
Motivación	0,818	0,062
Pericia	0,945	0,686

Nota:

S-W: Estadístico de Shapiro-Wilk

\*\*p< .01: p<.05

Se muestra que según la prueba estadística de Shapiro-Wilk, la distribución de las puntuaciones de las puntuaciones en el Cuestionario de evaluación del desempeño en gerentes y jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo, evidenciando que las dimensiones de desempeño: Productividad, iniciativa, motivación, pericia, no difieren significativamente de la distribución normal; en tanto que las distribuciones de las dimensiones aceptación a la crítica y responsabilidad muestran diferencia altamente significativa y significativa respectivamente con la distribución normal.

Tabla n.º 17. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en Cultura Clan, en los administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

	<b>Z de K-S</b> (n=19)	Sig.(p)
Cultura clan	,912	,081

Nota:

KS: Estadístico de Shapiro-Wilk

\*\*p< .01

Se muestra que según la prueba estadística de Shapiro-Wilk, la distribución de las puntuaciones obtenidas en Cultura Clan, en los administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo participantes en la investigación, no presentan diferencia significativa ( $p>.05$ ), con la distribución normal.

Tabla n.º 18. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las puntuaciones en el Cuestionario de evaluación del desempeño en los administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

	Z de K-S (n=19)	Sig.(p)	
Productividad	,925	,141	
Iniciativa	,858	,009	**
Aceptación a la crítica	,789	,001	**
Responsabilidad	,852	,007	**
Motivación	,900	,049	*
Pericia	,778	,001	**

Nota:

KS: Estadístico de Shapiro-Wilk

\*\*p< .01: p<.05

Se muestra que según la prueba estadística de Shapiro-Wilk, la distribución de las puntuaciones de las puntuaciones en el Cuestionario de evaluación del desempeño en administrativos y operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo, evidenciando que las dimensiones de desempeño: iniciativa, aceptación a la crítica, responsabilidad, motivación y pericia, difieren de manera altamente significativa o significativamente de la distribución normal; en tanto que la distribución de la dimensión productividad, no evidencia diferencia significativa con la distribución normal.

### Anexo N° 08

Percepción del tipo de cultura organizacional de los colaboradores de un consorcio de alimentos de Trujillo

Tabla n.º 19. Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Factores de medición	Cultura organizacional				Total
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
Características Dominantes	36	24	23	17	100,0
Líderes de la organización	29	22	27	22	100,0
Estilo Gerencial	27	25	23	25	100,0
Unión de la organización	30	21	27	22	100,0
Énfasis estratégico	29	26	22	23	100,0
Criterios de éxito	28	24	23	25	100,0

Figura n.º 3 Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

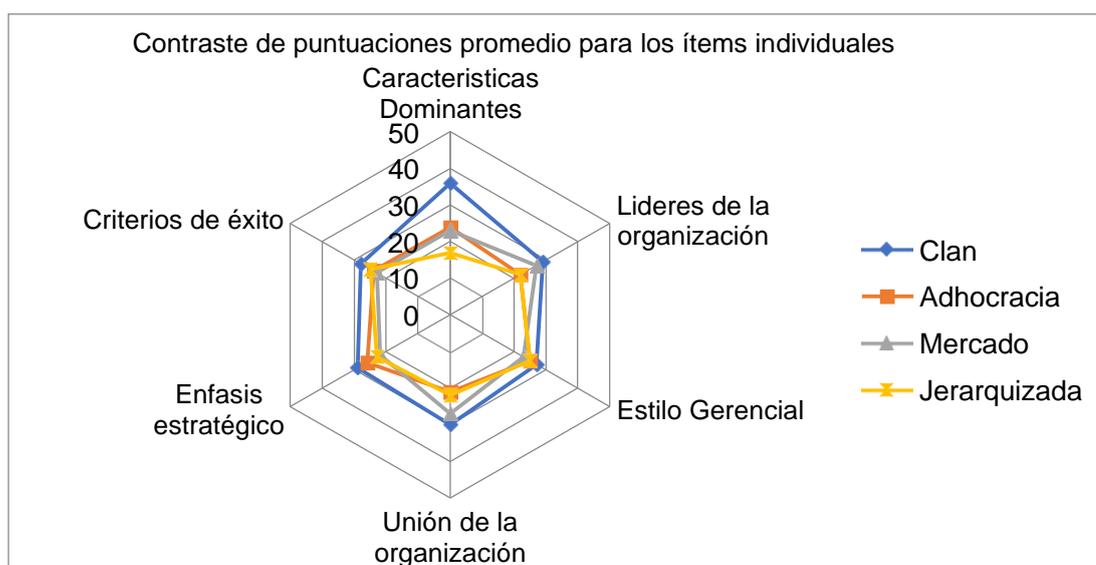
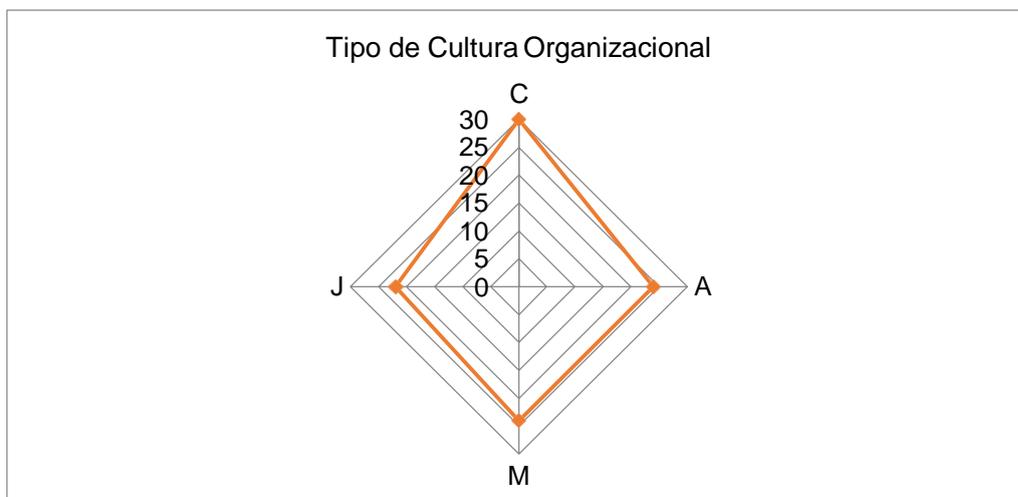


Tabla n.º 20. Percepción de los colaboradores de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Tipo de cultura organizacional	Puntuación media
Clan	30,0
Adhocracia	24,0
Mercado	24,0
Jerarquizada	22,0

Figura n.º 4 Percepción de los colaboradores de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo



El tipo de cultura de la organización según la percepción de los colaboradores corresponde a la cultura Clan.

Tabla n.º 21. Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Factores de medición	Cultura organizacional				Total
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
Características Dominantes	19,3	25,7	22,1	32,9	100,0
Líderes de la organización	22,1	19,3	27,1	31,4	100,0
Estilo Gerencial	26,4	22,9	18,6	32,1	100,0
Unión de la organización	25,7	19,3	34,3	20,7	100,0
Énfasis estratégico	20,0	23,6	32,1	24,3	100,0
Criterios de éxito	24,3	21,4	24,3	30,0	100,0

Figura n.º 5 Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de Gerentes y Jefes de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

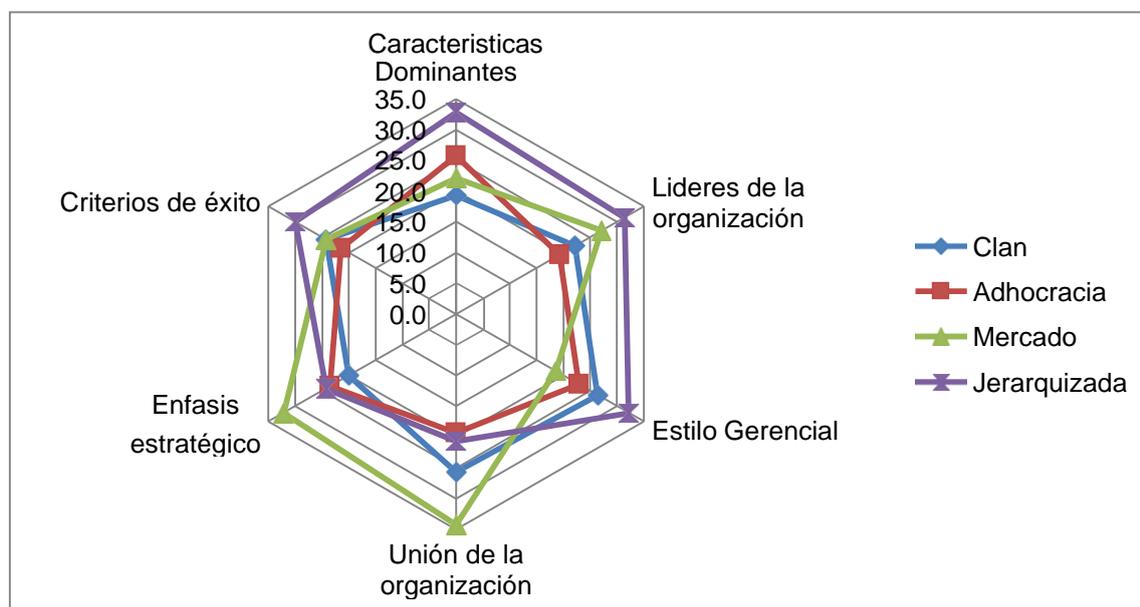
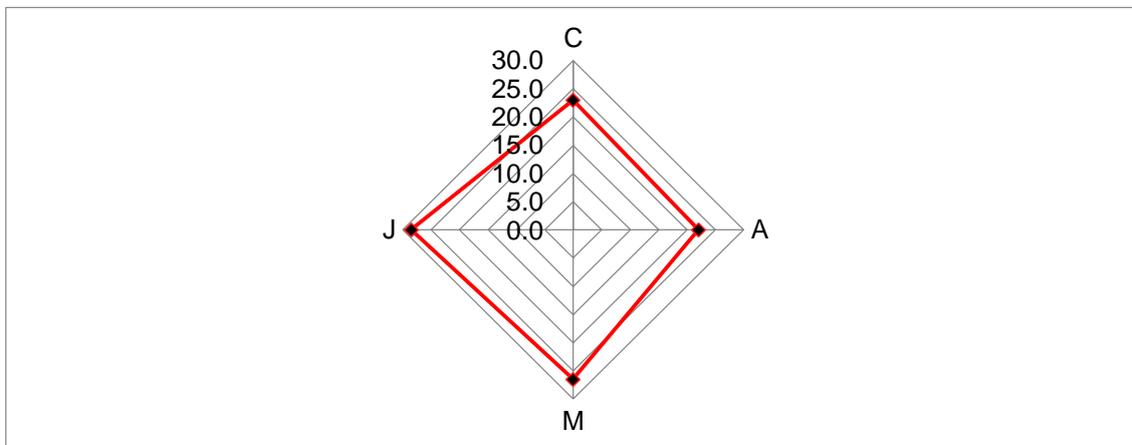


Tabla n.º 22. Percepción de los Gerentes y Jefes de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo

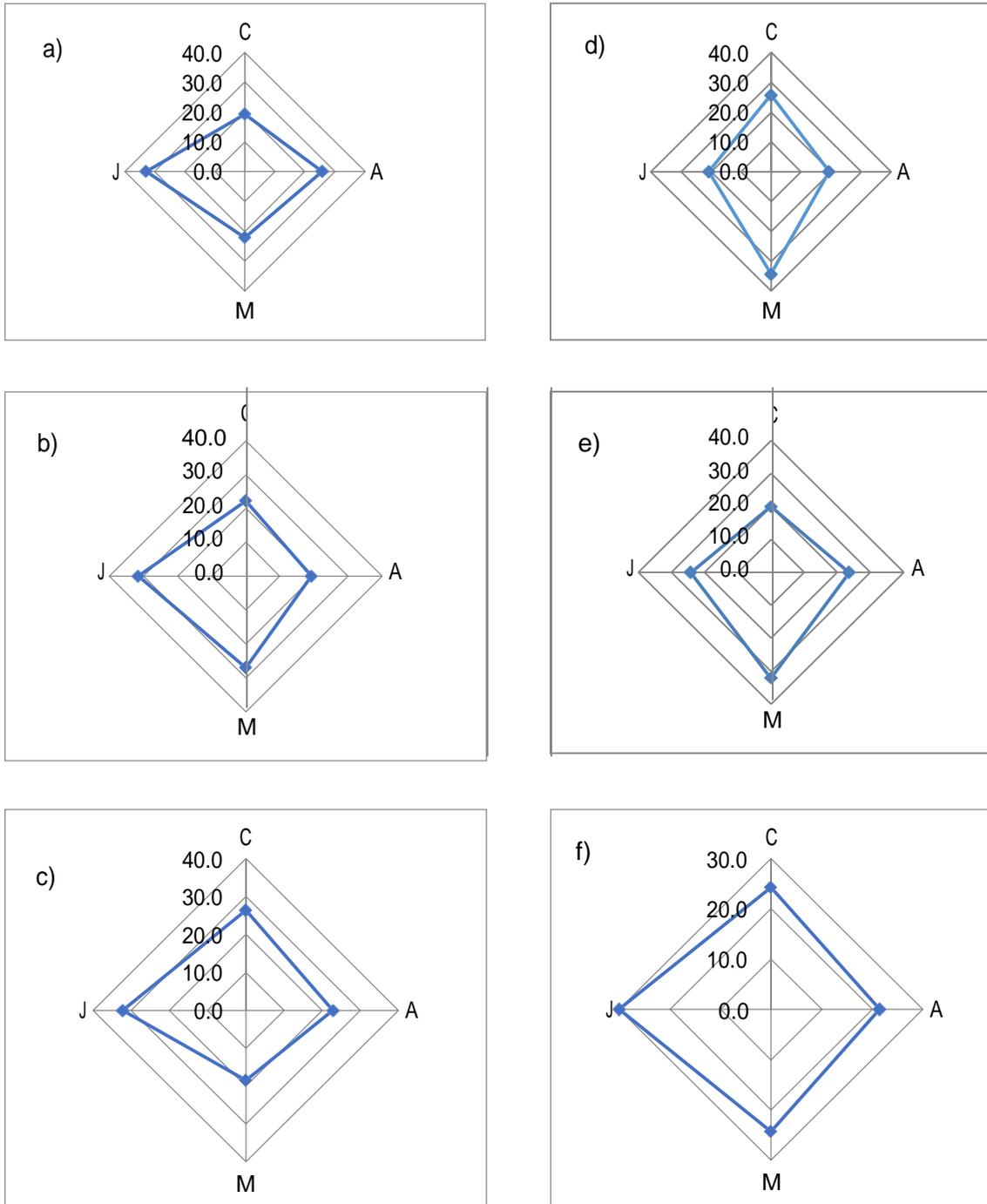
Tipo de cultura organizacional	Puntuación media
Clan	23,0
Adhocracia	22,0
Mercado	26,4
Jerarquizada	28,6

Figura n.º 6 Percepción de los Gerentes y Jefes de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo



Se evidencia que la percepción de los gerentes y jefes respecto al tipo de cultura organizacional predominante en la organización es la Jerarquizada.

Figura n.º 7 Perfil cultural según percepción de los Gerentes y Jefes del Consorcio de Alimentos de Trujillo



a) Características Dominantes

d) Unión de la organización

- b) Líderes de la organización
- c) Estilo Gerencial
- e) Énfasis estratégico
- f) Criterios de éxito

Fuente: Elaborado en base a datos de tabla 22

El tipo de cultura de la organización según la percepción de los gerentes y de los jefes corresponde a la cultura Jerarquizada, teniendo como características dominantes el control y seguimiento de los procedimientos con una puntuación promedio de 32.9, mayor a la puntuación promedio en los otros tipos de cultura organizacional, situación similar a se observa en liderazgo organizacional referida a una coordinación organización y eficiencia estable con una puntuación media de 31.4. Lo mismo ocurre en estilo gerencial y criterios de éxito con puntuaciones medias respectivas de 32.1 y 30.0 puntos superiores a los correspondientes de las otras culturas; dando seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad de las relaciones humanas, y estableciendo que el éxito organización se fundamenta sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas; en tanto que en Unión de la organización con 34.3 y en énfasis estratégico con 32.1 puntos en promedio la mayor puntuación media corresponde a la cultura de mercado.

Tabla n.º 23. Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de Administrativos y Operarios en un Consorcio de Alimentos de Trujillo

Factores de medición	Cultura organizacional				Total
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
Características Dominantes	30,7	24,3	22,9	22,1	100,0
Líderes de la organización	34,3	17,9	21,4	26,4	100,0
Estilo Gerencial	32,1	13,6	23,6	30,7	100,0
Unión de la organización	31,4	18,6	27,1	22,9	100,0
Énfasis estratégico	26,4	25,0	27,1	21,4	100,0
Criterios de éxito	34,3	22,9	22,1	20,7	100,0

Figura n.º 8 Contraste de puntuaciones promedio de las características individuales según la percepción de los Administrativos y Operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo

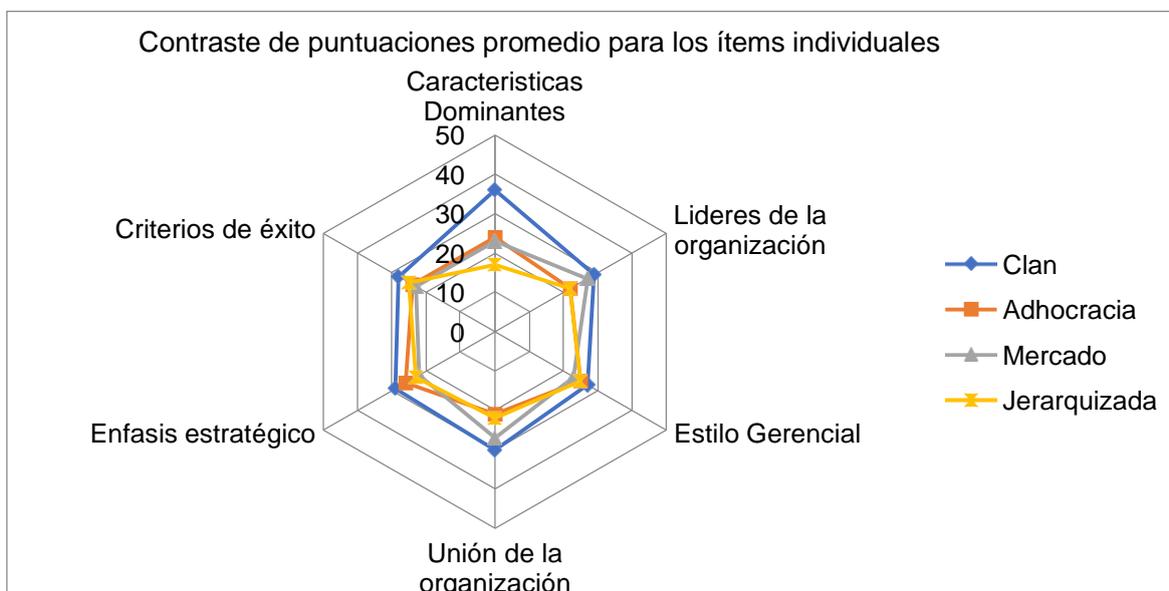
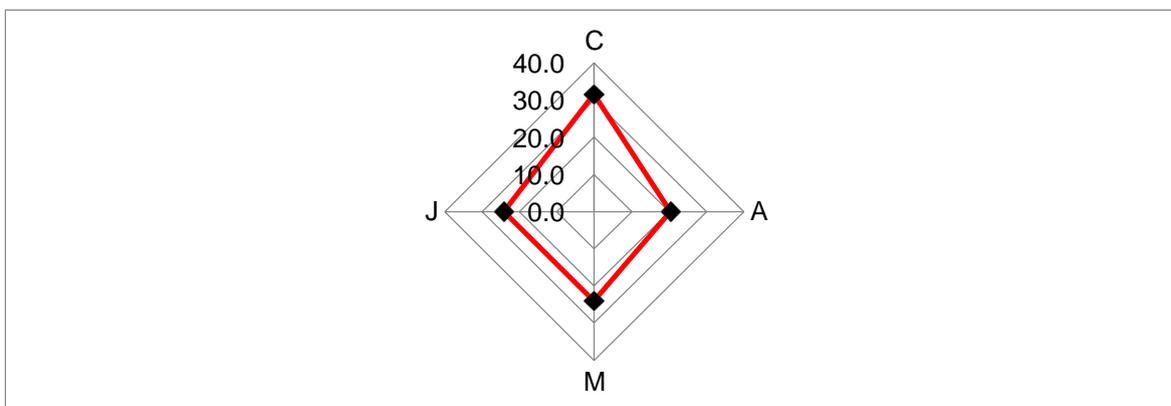


Tabla n.º 24. Percepción de los Administrativos y Operarios de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo

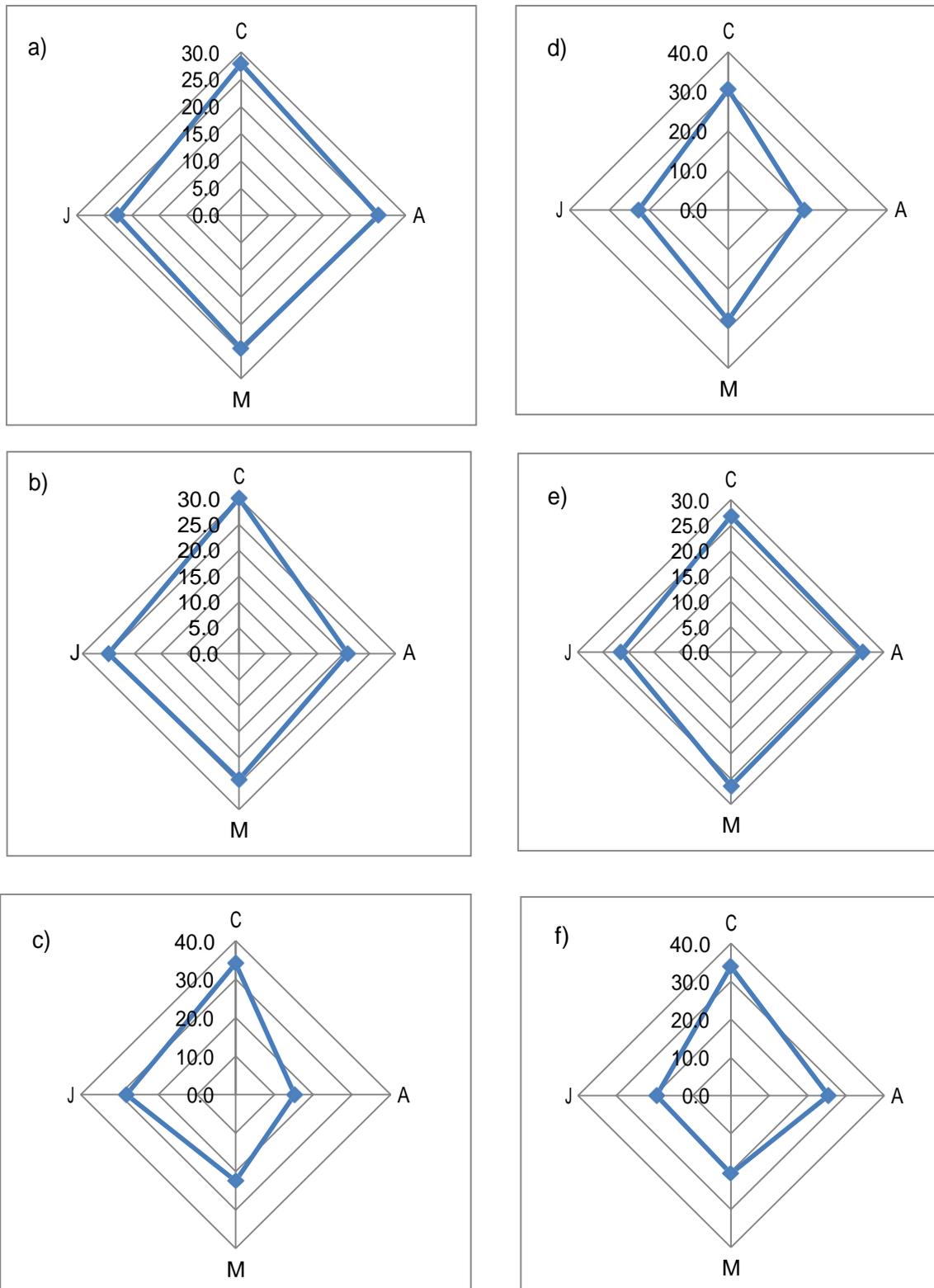
Tipo de cultura organizacional	Puntuación media
Clan	31,5
Adhocracia	20,4
Mercado	24,0
Jerarquizada	24,0

Figura n.º 9 Percepción de los administrativos y operarios de los cuatro tipos de cultura organizacional en un Consorcio de Alimentos de Trujillo



Se evidencia que la percepción de los administrativos y operarios respecto al tipo de cultura organizacional predominante en la organización es la cultura Clan.

Figura n.º 10 Perfil cultural según percepción de los Administrativos y Operarios de un Consorcio de Alimentos de Trujillo



- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| a) Características Dominantes | d) Unión de la organización |
| b) Líderes de la organización | e) Énfasis estratégico      |
| c) Estilo Gerencial           | f) Criterios de éxito       |

El tipo de cultura de la organización según la percepción de los administrativos y operarios corresponde a la cultura Clan, teniendo como características dominantes la percepción de la organización como “un lugar muy personal”, se orienta hacia el trabajo en equipo, se identifica por promover en los colaboradores el compromiso y la lealtad, alcanzado una puntuación promedio de 30.7, esto se corrobora con el factor de medición unión de la organización, donde alcanza la mayor puntuación media de 31.4 dentro de la misma cultura. Asimismo, en relación al liderazgo con una puntuación media de 34.3, predominando la apertura de “guiar y enseñar a sus miembros”; A nivel gerencial se consideran mentores con profunda llegada al interior de la organización.

A nivel de énfasis estratégico en la cultura clan alcanzó la mayor puntuación respecto a las otras culturas, donde “la confianza es alta junto con la apertura y la participación”, se concede gran importancia a la cohesión y moral.

Así también, al analizar el estilo gerencial (32.1 puntos en promedio) y el criterio de éxito (34.3), es decir, la organización se preocupa por premiar el “consenso y participación”, percibiendo el éxito en la organización en términos de satisfacción a los usuarios y consideración a las personas.