



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO
NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA – DIRECCIÓN EJECUTIVA
AMAZONAS, AÑO 2016”.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

BR. CHÁVEZ PUERTA JHESICA

ASESOR:

LIC. ADM. DEZA MALCA GERARDO GASPAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHACHAPOYAS – PERÚ.

2017

PÁGINA DE JURADO

Mgr. Castañeda Gonzales Jaime
Presidente

Mgr. Cuadra Morales Valicha
Secretario

Mgr. Martel Acosta Rafael
Vocal

DEDICATORIA

A mis queridos padres por su apoyo incondicional
y confianza para alcanzar mis objetivos
en mi vida personal y profesional.

Jhesica

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la Universidad César Vallejo por los conocimientos y enseñanzas brindadas para superarnos como profesionales, a la Dirección Ejecutiva Amazonas del Servicio Nacional de Sanidad Agraria que me facilitaron la información para el desarrollo del estudio de investigación.

Jhesica

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Por el presente documento, la alumna del sistema universitario basado en experiencia universitaria:

Jhesica Chávez Puerta

DNI 33433151

Quien ha elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA – DIRECCIÓN EJECUTIVA AMAZONAS, AÑO 2016”** para optar el grado de Licenciada en administración otorgado por la Universidad César Vallejo que el presente Trabajo de Investigación Final-Tesis ha sido íntegramente elaborado por mi persona y que no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro Trabajo de Investigación Final-Tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier instituto educativo.

Dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no he asumido como mía las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de internet.

Asimismo, afirmo que he leído el Trabajo de Investigación Final-Tesis en su totalidad y soy plenamente consciente de todo su contenido. Asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y soy consciente que este compromiso de fidelidad tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

PRESENTACIÓN

Señores integrantes del Jurado evaluador, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a su disposición para la revisión y evaluación el presente trabajo de investigación titulado **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA – DIRECCIÓN EJECUTIVA AMAZONAS, AÑO 2016”** el cual se ha realizado según los lineamientos de la universidad y cuyo objetivo es la obtención del título profesional de Licenciada en administración.

Por consiguientes señores integrantes de este digno jurado, estoy apta a aceptar las sugerencias que de manera constructiva puedan hacerle a la presente y que servirá como aporte para poder mejorarlo, así mismo sirva como base para aquellos que muestren interés en el tema y deseen continuar con estudios de esta naturaleza.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
I. INTRODUCCION.....	16
1.1. Realidad Problemática	17
1.2. Trabajos previos.....	19
1.2.1 Internacional.....	19
1.2.2. Nacional.....	21
1.2.3. Local.....	22
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	23
1.3.1 Cultura Organizacional.....	23
1.3.2 Características de la Cultura Organizacional.....	24
1.3.3 Elementos de la Cultura Organizacional.....	27
1.3.4 Niveles de la Cultura Organizacional.....	28
1.3.5 Funciones de la Cultura Organizacional.....	30
1.3.6 Las Subculturas Organizacionales.....	31
1.3.7 Test de supuestos funcionales para diagnosticar la Cultura Organizacional.....	33
1.3.8 Desempeño Laboral.....	34
1.3.9 Evaluación de Desempeño.....	35
1.3.10 Responsabilidades de la Evaluación.....	36
1.3.11 Propósitos de la Evaluación del Desempeño.....	38
1.3.12 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	39
1.3.13 Criterios de la Evaluación del Desempeño.....	40
1.3.14 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	42

1.4.	Formulación del problema.....	45
1.5.	Justificación del estudio.....	45
1.6.	Hipótesis.....	45
1.7.	Objetivos.....	46
	1.7.1 Objetivo General.....	46
	1.7.2 Objetivos Específicos.....	46
II.	MÉTODO.....	47
2.1.	Diseño de investigación.....	48
2.2.	Variables y operacionalización	49
2.3.	Población y muestra.....	52
	2.3.1 Población.....	52
	2.3.2 Muestra.....	52
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	52
	2.4.1 Técnicas.....	52
	2.4.2 Instrumentos.....	53
2.5.	Métodos de análisis de datos.....	53
2.6.	Aspectos éticos.....	53
III.	RESULTADOS.....	54
3.1.	Encuesta de Cultura Organizacional.....	55
3.2.	Encuesta de Desempeño Laboral.....	71
IV.	DISCUSION.....	77
V.	CONCLUSIONES.....	80
VI.	RECOMENDACIONES.....	82
VII.	REFERENCIAS.....	84
	ANEXOS.....	88
1.	Cuestionario para medir la cultura organizacional en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Dirección Ejecutiva Amazonas.....	89
2.	Cuestionario para medir el desempeño laboral en el Servicio Nacional Agraria.....	91
3.	Matriz de Consistencia.....	92
4.	Fotos de Trabajadores del SENASA- Dirección Ejecutiva Amazonas.....	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	50
Tabla 2. Criterios éticos de la investigación.....	53
Tabla 3. ¿El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de mis actividades?.....	55
Tabla 4. ¿El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo?.....	56
Tabla 5. ¿El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación?.....	57
Tabla 6. ¿ El lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación?.....	58
Tabla 7. ¿ Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc, transmiten fielmente lo que se practica en la organización?.....	59
Tabla 8. ¿La organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales?.....	60
Tabla 9. ¿Se trasmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización?.....	60
Tabla 10. ¿La organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas?.....	61
Tabla 11. ¿Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la organización?.....	61
Tabla 12. ¿Cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables?.....	62
Tabla 13. ¿El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización?.....	62

Tabla 14. ¿Las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas?.....	62
Tabla 15. ¿La información se comparte a tiempo y de forma transparente?.....	63
Tabla 16 ¿Se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización?....	63
Tabla 17. Las personas son muy colaboradores.....	63
Tabla 18 ¿Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios?...	64
Tabla 19. ¿El servicio brindado en la organización satisface las necesidades de los usuarios?.....	64
Tabla 20. ¿Se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe?.....	65
Tabla 21. ¿La organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación?.....	65
Tabla 22. ¿La gente dice lo que piensa, abiertamente, con confianza y sin temor?	66
Tabla 23. ¿Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas?.....	66
Tabla 24. ¿En la organización te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo?.....	67
Tabla 25. ¿Se preocupan por el balance entre trabajo y familia?.....	67
Tabla 26. ¿Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo?.....	67
Tabla 27. ¿En la organización se asciende en forma justa por méritos?.....	68
Tabla 28. ¿En la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad?.....	68
Tabla 29. ¿Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos?.....	69

Tabla 30. ¿En la organización no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas?.....	69
Tabla 31. ¿Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje?.....	70
Tabla 32. ¿Los jefes siempre cumplen sus promesas?.....	70
Tabla 33. ¿Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos?.....	70
Tabla 34. ¿El personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente?.....	71
Tabla 35. ¿El personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional?.....	71
Tabla 36. ¿El personal a su cargo sabe todo lo necesario?.....	71
Tabla 37. ¿El personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos?.....	72
Tabla 38. ¿El personal a su cargo es excepcionalmente puntual?.....	72
Tabla 39. ¿El personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación?.....	72
Tabla 40. ¿El personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado?.....	73
Tabla 41 ¿El personal a su cargo tiene gran facilidad para trabajar con los demás?.....	73
Tabla 42 ¿El personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones?.....	73
Tabla 43. ¿El personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción?.....	74
Tabla 44. ¿El personal a su cargo siempre tiene muy buenas ideas?.....	74
Tabla 45. ¿El personal a su cargo es creativo y original?.....	74
Tabla 46. ¿El personal a su cargo posee gran capacidad para poner en práctica ideas y proyectos?.....	75

Tabla 47. ¿El personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios?.....	75
Tabla 48. ¿El personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo?.....	75
Tabla 49. ¿El personal a su cargo tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión?.....	76
Tabla 50. Coeficiente de correlación de Pearson.....	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño adecuado.....	55
Figura 2. Estilo de liderazgo.....	56
Figura 3. Estilo de gestión.....	57
Figura 4. Lenguaje de organización.....	58
Figura 5. Práctica de la organización.....	59

RESUMEN

El objetivo fue, determinar la influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Dirección Ejecutiva Amazonas, año 2016. La investigación fue descriptiva, transversal, no experimental, la muestra de la población estuvo conformada por cuatro funcionarios y veintiocho trabajadores, se usó la técnica de la encuesta, se utilizó dos cuestionarios, uno dirigido a los trabajadores para medir la cultura organizacional de treinta y uno preguntas y otro destinado a los jefes y directivos para medir el desempeño laboral de dieciséis preguntas. Los principales hallazgos fueron: El estilo de Liderazgo motiva a trabajar en equipo y a cumplir voluntariamente el trabajo; existe una buena comunicación, casi nunca se realizan ceremonias de reconocimiento. Se puede expresar con confianza y sin temor para aportar propuestas y soluciones, los ascensos no se dan por méritos, no se tiene la misma oportunidad de recibir aumentos y bonificaciones y que no hay tolerancia por los errores cometidos. Existe un excelente espíritu de cooperación, tiene facilidad para trabajar con los demás, capacidad de percepción, intuición y comprensión de situaciones para generar buenas ideas; siempre muestran empeño, dedicación y entusiasmo en la atención con los usuarios; tienen habilidad para aprender y nunca cesan de aumentar sus conocimientos, es por eso que tienen capacidad para poner en práctica ideas y proyectos. Finalmente se concluye, que la cultura organizacional y el desempeño son adecuados.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The objective was to determine the influence of the organizational culture (CO) on the labor performance (DL) of the workers of the National Service of Agrarian Health-Executive Directorate Amazonas, year 2016. The research was descriptive, transversal, non-experimental, the sample Of the population was made up of four staff and twenty-eight workers, the survey technique was used, two questionnaires were used, one aimed at workers to measure the organizational culture of thirty-one questions and another one aimed at managers and managers to measure The job performance of sixteen questions. The main findings were: Leadership style motivates teamwork and volunteer work; There is good communication, recognition ceremonies are rarely performed. It can be expressed with confidence and without fear to contribute proposals and solutions, the promotions are not given by merits, you do not have the same opportunity to receive increases and bonuses and that there is no tolerance for the mistakes made. There is an excellent spirit of cooperation, it is easy to work with others, ability to perceive, intuition and compression situations for general good ideas; Always show dedication, dedication and enthusiasm in the attention with the users; Have the ability to learn and never cease to increase their knowledge, that is why they have the capacity to implement ideas and projects. Finally, it is concluded that organizational culture and performance are adequate.

Key Words: Organizational Culture, Work Performance.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

“En la actualidad se habla sobre eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los trabajadores en instituciones públicas y privadas, que muchas veces no es fácil de percibir, ya que los directivos no se encuentran preparados para afrontar los diversos cambios que ha generado la globalización, tales como: Incremento de la competencia, mayor rotación del personal, trabajadores más informados y mejor preparados; esta realidad conlleva a un cambio sustancial en el manejo de personas en las organizaciones y entre otras cosas, se necesita implementar una cultura organizacional, en donde exista un ambiente de trabajo cálido y acogedor, de manera que las personas se sientan a gusto realizar su trabajo”.

Terán, E. y Lorenzo, J. (2011). “Indican, que todas las organizaciones deberían poseer una cultura, la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, lo que puede producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad”.

“En las instituciones públicas se establecen metas, para lo cual tienen que desempeñar diversas tareas los colaboradores y así sean mantenidos en el puesto o promovidos a uno mejor, pero esta disposición muchas veces es modificada por la normatividad vigente (leyes laborales para el sector público peruano), donde el trabajador no tiene estabilidad laboral”.

Reyna, L. y otros (2015). “La Cultura Organizacional es el marco que guía la conducta diría de los miembros de una organización. Es considerada como un conjunto de normas informales y formales que orientan el comportamiento de los miembros de la misma hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella”.

“El servicio Nacional de Sanidad Agraria-SENASA, es un organismo público técnico Especializado adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. El SENASA brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos, además registra y fiscaliza los plaguicidas, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios”.

“Dentro de las 25 direcciones con que cuenta el SENASA a nivel nacional, se encuentra la Dirección Ejecutiva SENASA Amazonas, implementada en la ciudad de Chachapoyas el año 1995 y un Centro de Trámite Documentario en Bagua Grande- Utcubamba; actualmente bajo la dirección del Ing. Javier Muñoz Fernández Director Ejecutivo, cuenta con personal técnico especializado y administrativo para conducir la gestión a favor de la Región Amazonas”.

“Lamentablemente en las instituciones públicas de nuestra Región como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Dirección Ejecutiva Amazonas, no le dan la importancia que merece este tema, ya que los directivos esperan que sus colaboradores presenten un producto de su trabajo sin tener en cuenta la cultura participativa y colaborativa que forman parte de los valores organizacionales y muchas veces priorizan resolver situaciones urgentes dejando de lado lo fundamental. La práctica de los valores corporativos, es la base fundamental para superar las brechas de la situacional actual, ya que ayudará a fortalecer el desempeño laboral, mejorando la eficiencia y eficacia, lo que contribuirá al desarrollo sostenible de la institución. Por otro lado, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectada por conflictos internos, por el limitado reconocimiento de los jefes inmediatos a los trabajadores de las diferentes áreas, por los logros obtenidos a favor de la Entidad, que conlleva al desinterés y desánimo en sus labores cotidianas”.

“En esta realidad me ha motivado para desarrollar la presente investigación, con el propósito de conocer la relación entre las dos variables como es la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores del SENASA Amazonas”.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Internacional

Terán, E. y Lorenzo, J. (2011) publicaron una investigación sobre: “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior, el estudio de investigación fue de tipo cualitativo, utilizaron como instrumento las entrevistas y cuestionario a los trabajadores, los autores propusieron una relación entre las 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 inversión”.

Linares, I. y otros (2013) publicaron una investigación sobre: “Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana, cuyo objetivo fue de efectuar el diagnóstico de la cultura organizacional de una Institución de Educación Superior Pública, el estudio de investigación fue de tipo descriptiva, los autores diseñaron un modelo de diagnóstico de cultura organizacional por nueve variables: Perfil de la organización; Comunicación; Medio Ambiente para la Mejora del Desempeño, Normatividad Interna; Identidad y Pertenencia; Estilo de dirección; Evaluación del desempeño; Motivación, Reconocimiento y Estímulos al desempeño; Capacitación y desarrollo, teniendo dos instrumentos una de entrevista y otra de encuesta. Los autores concluyeron que implementando la cultura organizacional en la Institución, permitirá un buen desempeño de los trabajadores y de esta manera contribuir con la imagen institucional”.

Figuroa, L. (2015) publicó una investigación sobre: “Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental, el estudio de investigación fue de tipo correlacional, se efectuó a cuarenta y siete trabajadores de dieciocho a cincuenta años, utilizaron como instrumento dos cuestionarios, uno para medir la cultura organizacional y otro para medir el desempeño laboral. Los autores concluyeron que la cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la Institución Gubernamental, ya que una variable no incide en la otra”.

Reyna, L. y otros (2015) publicaron una investigación sobre: “El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: El caso de Panificadora Mexicana S.A de C.V, utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, apoyados de los diseños descriptivos y exploratorios, como técnicas las entrevistas y encuestas, se aplicó a treinta trabajadores del área de producción. Los autores concluyeron que fortaleciendo la cultura organizacional, los trabajadores tendrán un mejor desempeño laboral y de esta manera contribuirá al desarrollo de la empresa”.

Bohórquez, K. (2015) publicó una investigación sobre: “La Cultura organizacional y el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico San Miguel, utilizó como instrumentos las encuestas y entrevistas al personal, a una muestra de cuarenta trabajadores. La investigación fue de tipo descriptivo cuyo propósito fue elaborar un Manual de Cultura Organizacional para el área de Laboratorio Clínico del Hospital Básico San Miguel. La autora concluye que al implementar el manual de cultura organizacional, mejorará la calidad del servicio y el desempeño laboral del personal permitiendo que los pacientes se sientan bien atendidos cuando recurren por el servicio brindado”.

1.2.2. Nacional

Lay, E. (2012) publicó una investigación sobre: “Implicancias de la Cultura Organizacional en la Sostenibilidad de una Organización de la Sociedad Civil una Aproximación desde el Caso de la Asociación Cultural Arena y Esferas; realizó una investigación de tipo descriptivo, utilizó como instrumento las entrevistas a una muestra de 31 personas. La autora concluyó que la cultura organizacional influye en la organización, priorizando el trabajo en equipo, práctica de los valores identidad y compromiso organizacional, para el desarrollo de la Asociación”.

Pérez, J. y Verastegui, Á. (2013) elaboraron una investigación sobre: “Propuesta Motivacional para Mejorar el Desempeño Laboral en los Colaboradores de una MYPE de Lima Sur-Caso Avícola Vera E.I.R.L., tuvo como objetivo elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur-Caso Avícola Vera EIRL. La población de estudio estuvo conformada por 14 trabajadores, el diseño fue no experimental transversal, de tipo descriptivo-propositiva y como método cuantitativo. El instrumento que utilizaron fue un cuestionario para medir la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores. Los autores concluyeron que la aplicación de la propuesta motivacional mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur”.

Calcina, M. (2015) publicó una investigación sobre: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Enfermeros de Unidades Críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo, el estudio fue de tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal, aplicó como técnica la encuesta y como instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carillo, la población de treinta y cinco enfermeros. El autor concluyó que el clima organizacional es muy

bueno en el Hospital y la satisfacción laboral tuvo mayor porcentaje y la mayoría manifiestan que es media referida a las condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas”.

1.2.3. Local

Martell, B. y Sánchez, A. (2013) elaboraron una investigación sobre: “Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo. El presente estudio fue realizado con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación. Utilizaron el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo, aplicaron como técnica la encuesta mediante un cuestionario, que se aplicó a una muestra de 80 clientes. Los autores concluyeron que la investigación ha permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes”.

Quevedo, P. (2015), publicó una investigación sobre: “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A.-Planta Galletas en el año 2015. El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa a una muestra de 115 trabajadores entre administrativos y operarios, el estudio fue correlacional, utilizaron como instrumento la encuesta en base a 7 dimensiones: orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle. La autora concluye 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”.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. (Hofstede, 1997).

(Zapata, 2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas se enriquecen en sus entornos.”.

(Aguirre, 2004) a su vez define cultura organizacional como “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”.

La cultura es una variable o medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. (Smircich, 1983).

(Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007) Destacado investigador y autor de importantes obras de administración presenta “la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y

valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

La definición más aceptada por muchos autores es la dada por (Schein, 1992) el cual indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. “Este autor observa la cultura desde las tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social)”.

(Cameron & Quinn, 1999), postulan que “las culturas definen los principales valores, asunciones, interpretaciones y abordajes que caracterizan una organización. Se forman particulares tipos de culturas en función de las características predominantes. Estos tipos de cultura dominantes hacen que una organización sea más estable y consistente. Sin embargo, muchas veces las organizaciones necesitan cambiar sus culturas para poder responder a las demandas de los tiempos”.

1.3.2. Características de la Cultura Organizacional.

(Robbins, 1998) “Nos dice que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización”.

1. “Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos”.
2. “Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles”.

3. "Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos".
4. "Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización".
5. "Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente".
6. "Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas".
7. "Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer".

Según (Robbins, 1998) "todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse".

Por su parte (Chiavenato, Administración de recursos humanos: "El capital humano de las organizaciones, 2007) nos dice que la cultura organizacional presenta seis características principales":

"Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias. Normas: Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas. Valores predominantes: Son los valores que principalmente define la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia".

“Filosofía: Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes. Reglas: Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo. Clima organizacional: Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera”.

Conjuntamente los factores que caracterizan la cultura, de acuerdo con (Granel, Garaway, & Malpica, 1997) son:

El Desarrollo Gerencial: “Se refiere al grado en que la organización provee oportunidades para el avance y desarrollo en puestos de mayor jerarquía. Se refleja en: las oportunidades de promoción interna, búsqueda interna para promoción, información de salarios y beneficios, claridad de interés en el desempeño, éxito del desarrollo de personal, oportunidades de desarrollo, promoción de los más competentes, y relación entre remuneración y resultados”.

Estilo Gerencial: “Es el patrón de estímulo y apoyo a la iniciativa, y a la apertura para cuestionar opiniones superiores y concretar ideas como: libertad en la toma de decisiones, incentivo a tomar riesgos e innovar, críticas constructivas y conflictos, comunicación vertical, apoyo de la alta gerencia y claridad en los resultados esperados”.

Compensación: “Se refiere al grado en que el sistema es percibido como justo, ligado al rendimiento y competitivo en el mercado laboral: equidad interna y externa con la compensación”.

Orientación a resultados: “Es el énfasis que se da a las responsabilidades individuales y grupales, a la competencia y el logro de retos: responsabilidad en resultados, trabajo y metas como reto, alta exigencia en rendimiento, individuos competentes, efectividad implantando decisiones, y la adecuación talentos y exigencias del puesto”.

Integración organizacional: “Es el grado en que se proveen condiciones para la comunicación efectiva y cooperación para cumplir objetivos, a través de: cooperación y comunicación dentro y entre las unidades, claridad entre cargos, información y comprensión de metas de otras áreas”.

1.3.3. Elementos de la Cultura Organizacional

“En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones”. (Lucas Marín, 1997).

“Por otra parte, los elementos relevantes en la cultura organizacional según (Schein, 1992) son los siguientes: Artefactos: considerados como los productos, servicios, patrones de conductas de los miembros de la organización, hábitos y costumbres. Valores Adoptados: Motivos que explican la forma en que se hacen las cosas. Supuestos Básicos: Creencias y mitos, filosofía de los líderes, supuestos, misión y visión”.

(Deal & Kennedy, 1985) Citados por (Salazar, 2008) “definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las culturas corporativas: Los valores como médula de la cultura: Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Los Héroes: Los héroes personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización. Los ritos y los rituales: Los rituales guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Y finalmente. Las comunicaciones: Además del trabajo que cada empleado realizan en la organización, desempeñan otro tipo de empleo como espías, murmuradores y narradores de las historias y mitos de la organización”.

“Para (Serna Gómez, 2003) los elementos que conforman la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son: Los fundadores. El estilo de dirección. La claridad de los principios organizacionales. Autonomía Individual (empowerment). Valores y creencias compartidas. La estructura. El sistema de apoyo. Sistema de recompensas. El estímulo al riesgo. El talento humano”.

1.3.4. Niveles de la Cultura Organizacional

(Schein, 1992). Cabe señalar que “el grupo para Schein es una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta, Este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos”.

“Artefactos. Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa. La esencia de una cultura empresarial no solo está en los

valores de la organización. Atrás de ellos se esconde un conjunto de supuestos comportados que proveen identidad y significado a las personas. Al estar en el subconsciente colectivo, es muy difícil identificarlos y definir si nos ayudan o perjudican como empresa”.

Para (Fischman, 2015) “los supuestos son filtros que nos permiten interpretar el mundo. Por ejemplo, si tenemos el supuesto de que las personas son flojas, cada vez que veamos a alguien en su oficina pensando, concluiremos que está perdiendo el tiempo. Si tenemos el supuesto de que las personas son responsables y trabajadoras, veremos a la misma persona pensando en cómo mejorar su trabajo. Los supuestos compartidos son muy poderosos, afectan cómo percibimos e interpretamos la realidad”.

“Los supuestos mentales son muy poderosos. Son creencias aprendidas que nos indican cómo funciona el mundo que nos rodea y son, en su mayoría, subconscientes. Las aprendemos en nuestros éxitos y fracaso en la vida y los negocios. Un gerente quiso retroalimentar a un subordinado y le envió un correo electrónico indicando algunas áreas de su trabajo que no funcionaban bien. Sin embargo, el subordinado consideró el correo como una crítica destructiva, y sólo se dedicó a defenderse. Gracias a este fracaso, el gerente maneja un nuevo supuesto sobre la retroalimentación: no tocar temas sensibles por correo”.

Schein resume señalando: “La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en los tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos”. (Schein, 1992).

“En suma, para Schein la cultura organizacional se constituye por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no constituyen propiamente la cultura de la organización. De esta manera para Schein, el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos , que no son observables”.

1.3.5. Funciones de la Cultura Organizacional

Para (Lucas Marín, 1997) “la función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”.

Así mismo (Robbins, 1998) “nos afirma que la cultura cumple varias funciones en las que las organizaciones: en primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. Este tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados”.

Por su parte, (Newstrom & Davis, 1993) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

“Da una identidad organizacional a los empleados. Define la visión de lo que la organización representa. Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización. Provee un sentido de seguridad a sus miembros. Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito. Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearía confusión. Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas”.

1.3.6. Las subculturas Organizacionales

Los autores (Deal & Kennedy, 1985) señalan que “todas las compañías tiene subculturas porque las diferencias funcionales, ya que se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio”.

En tal sentido, “es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organizacional, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en conjunto”. (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006).

(Sánchez & Alonso, 2003) “Describe a las subculturas organizacionales, como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (el equipo) y en un momento determinado”.

Es de hacer notar que “las subculturas, en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas” (...) “Cuando es imposible entender los valores de la corporación, una subcultura puede imponer un

comportamiento, y más tarde o más temprano, causar una desviación cultural en la empresa". (Deal & Kennedy, 1985, p.163).

"El problema que tiene las culturas fragmentadas, continua Deal & Kennedy (1985), es que no coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan", (...) "Cuando una sección expresa su descontento por la forma de trabajar de las oficinas centrales (...) puede ser un síntoma grave de que la cultura de las partes no está integrada en un todo coherente" (Deal & Kennedy, 1985, p.147).

"Las armas que se tienen para entender las subculturas, son las mismas que se tiene para examinar la cultura" (...) "Lo importante está en determinar en qué casos las diferencias entre las partes de la empresa son sanas y no divisas". (Deal & Kennedy, 1985, p.147-148).

"En tal sentido, estos dos autores proponen una serie de aspectos que deben observarse muy de cerca al tratar las subculturas en la organización, permitiendo identificar cuándo las diferencias que incluyen dichas subculturas podrían convertirse en un problema para la cultura dominante. Estas cuatro consideraciones son las siguientes: Cuando una cultura crece hacia adentro: si no hay un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia adentro y empiezan a operar en detrimento de la empresa en general".

"Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: cada una intenta públicamente mirar la posición de las demás. Es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se toma muy pronunciada y se vuelve nociva, puede ser un problema. Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: un síntoma seguro de que habrá problemas es cuando las subculturas asumen los requisitos de clubes exclusivos, restricciones para poder pertenecer a ellas, exclusión de arbitraria de algunos individuos, rituales que son solo para los miembros, etc".

“Cuando los valores de la subcultura tiene mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía: cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa”.

1.3.7. Test de supuestos funcionales para diagnosticar la Cultura Organizacional

Para (Schein, 1999) “los supuestos compartidos es el tercer y más profundo nivel de la cultura. Los supuestos son creencias que las personas en la organización dan por hechos, asumen son correctos y válidos. Algunas veces los supuestos tiene base en la realidad, es decir describen cómo son las cosas en la empresa pero también es posible que un supuesto ya no sea válido en la realidad y la gente siga actuando como si lo fuera”.

“Los supuestos los aprenden las personas en la empresa a medida que tienen éxitos y fracasos tanto en el interior como al exterior de ella. Los supuestos son la base de la cultura organizacional. (Fischman, Cuando el liderazgo no es suficiente, 2009). Hace una analogía con el mundo de la computación, son el software mental que maneja el hardware empresarial. Pero hay que saber si nuestro software tiene virus o si tiene los programas que necesitamos para resolver los problemas. De lo contrario, algún día, cuando más necesitemos la potencia de nuestro hardware, tendremos nuestra máquina empresarial paralizada”.

(Fischman, Cuando el liderazgo no es suficiente, 2009) “Asegura que existen supuestos disfuncionales que si se encuentran en la cultura van a perjudicar la estrategia de la empresa. Nos presenta un test donde se evalúan los supuestos funcionales-disfuncionales más típicos en las empresas en las que ha brindado consultoría. Este test tiene cinco dimensiones: trabajo en equipo, creatividad, motivación, justicia e integridad, con un total de 20 ítems. Los resultados ayudan

a detectar y posteriormente corregir las creencias disfuncionales que prevalecen en la cultura de la organización. Una cultura disfuncional no le ayuda a la empresa a competir en su mercado”.

1.3.8. Desempeño Laboral

“A comienzos del proceso de industrialización, la principal preocupación para aumentar la productividad de la organización se enfocaba exclusivamente a la eficiencia de la máquina. Sin embargo, este interés por la efectividad de los equipos de producción no llegó a resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización, debido a que se marginaba la importancia del hombre. A medida que se iba humanizando el trabajo y con el surgimiento de la escuela de Relaciones Humanas, el hombre comenzó a ser la preocupación principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Surgieron nuevas inquietudes acerca de cómo lograr que el trabajador desarrollara al máximo su potencial para llevarlo a ser más eficiente y productivo en su trabajo”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

Definición

Stoner (1994) citado por (Araujo & Guerra, 2007), afirma que “desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”.

(Chiavenato, 2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las

personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generará trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento”.

(Robbins, 1998) “Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos”.

1.3.9. Evaluación del Desempeño

“La medición del desempeño es un mecanismo que permite tomar decisiones con respecto a la administración de salarios, para suministrar información al trabajador sobre cómo la empresa juzga su rendimiento (esto es realizar retroalimentación), para identificar las debilidades y destrezas del trabajador, para identificar alto y bajo desempeño, para tomar decisiones de ascensos, transferencias o despidos y para evaluar el logro de las metas de la organización. Para estos fines se utiliza la evaluación del desempeño, defina como una sistemática apreciación del desempeño y del potencial de desarrollo del individuo en el cargo”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

Según (Alles, 2002) “es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de

mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos”.

“La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización”. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

“Se entiende por evaluación del desempeño el proceso sistemático y periódico de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las tareas, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan. El sistema de evaluación del desempeño no se limita a valorar las actuaciones de los empleados realizadas durante un periodo de tiempo y, en función del resultado, recompensarles o reprobarles. Se pretende también el desarrollo de los empleados de la organización, en lo personal y en lo profesional”. (Alvarez García, 2011).

1.3.10. Responsabilidades de la Evaluación

(Robbins, 1998) “Menciona como responsables de la evaluación de desempeño a”:

Compañeros.- “Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué?. En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios

juicios independientes. Además, el promedio de varias calificaciones es más confiable que una sola evaluación. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades”.

Superior inmediato. “Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación”.

Autoevaluación. “Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Ahora bien, como se imaginará, tiene el problema de una valoración inflada y tendencias interesadas. Más aún, las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores. A causa de esos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración”.

Subordinados inmediatos.- “La cuarta fuente de evaluaciones son los subordinados inmediatos del empleado. Las evaluaciones de los subordinados inmediatos proveen la información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tiene contactos frecuentes con él. El problema evidente esta forma de calificación es el miedo a las represalias de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable. Por tanto, el anonimato de los empleados es crucial para que sus evaluaciones sean precisas”.

Evaluaciones de 360.- “EL último método de valoración de desempeño son las evaluaciones de 360 grados, con las que se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal de correo interno hasta los clientes, jefes y colegas”.

1.3.11. Propósitos de la Evaluación del Desempeño

(Robbins, 1998) “Nos dice que en las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple varios fines. La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo”.

“Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *retroalimentar a los empleados* sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún, las evaluaciones de desempeño se usan como *base para distribuir las recompensas*. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas”.

Para (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007) “la evaluación del 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. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la

evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases”:

“Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización. Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importantes ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiente, obviamente, de la forma de la administración. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de individuos, de la otra”.

1.3.12 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Para (Chiavenato, 2007) “cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

Beneficios para el gerente

“Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño”.

Beneficios para el subordinado

“Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la

empresa valora. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera). Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales”.

1.3.13 Criterios de la Evaluación del Desempeño

Para (Robbins, 1998) “los criterios más populares son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos”.

Resultados de las tareas. “Si cuentan más los fines que los medios, la administración debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados”.

Conductas. “En muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado. Esto es cierto sobre todo con el personal de puestos de asesoría o apoyo y con individuos cuyos trabajos son parte intrínseca de un esfuerzo de grupo”.

Rasgos. “Los criterios más débiles, pero aun así muy usados en las organizaciones, son las características de los individuos. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o que las conductas porque son lo más ajenos al desempeño laboral en sí”.

A su vez (Carmona Pizarro, Miranda Barrientos, & Santa Cruz Henríquez, 2003) nos dicen que la organización puede evaluar el desempeño, a través de la utilización de dos criterios: objetivos y subjetivos.

La evaluación basada en criterios objetivos “consisten en una condición de método donde el evaluador y el trabajador son aislados de las dimensiones del desempeño que se evalúa, donde la persona no es evaluada como entidad humana, sino lo que se verifica, analiza, pondera y cualifica, es el trabajo que ha desempeñado”.

Desempeño de Tarea.- “El desempeño de tarea es la concepción de ejecución de algo; la que genera comportamientos frente al producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas características. A diferencia de las otras tipologías de desempeño, las referidas a tareas que varían con el puesto”.

Desempeño Contextual.- “El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, dentro de la organización, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal”.

Conductas Contra-Productivas.- “Una conducta contra-productiva (CCP) es todo comportamiento intencional de un trabajador de la organización, contrario a los objetivos e intereses de ésta. A diferencia de los otros dos modelos, la característica de este tipo de desempeño es que no es deseable, pero por desgracia ocurre, y es pertinente evaluarlo si se concibe éste como todo comportamiento organizacional relevante, evaluable y bajo el dominio del/la trabajador/a”.

1.3.14 Métodos de Evaluación del Desempeño

“Es fundamental que todos los trabajadores: Gerentes, directores, jefes y supervisores conozcan acerca de los métodos específicos que se van a utilizar para evaluar, de manera que cualquier entrevista de evaluación y acción correctiva que surge de esto, se comprenda y esté fundamentada”.

Entre los métodos de evaluación tradicionales del desempeño según (Robbins, 1998) tenemos:

“**Textos escritos** Quizá el método más simple de evaluación consisten en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor”.

Incidentes críticos. “Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal”.

Escala de calificación gráfica. “Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las escalas de calificación gráfica, en las que se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco; por ejemplo, el factor *conocimientos del trabajo* podría recibir una calificación de 1 (“mal informado sobre los deberes del trabajo”) o 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo”). ¿ Por qué son tan populares las escalas de calificación?. Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los incidentes críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones”.

“En el método de la **clasificación de individuos** se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño”.

“En el método de **comparación en pares** se compara a cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada empleado una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue. Este método garantiza que cada empleado sea comparado con todos los demás, pero es evidente que se vuelve inmanejable si se comparan muchos empleados”.

(Dessler & Varela, 2004) Clasifica los métodos de evaluación más comunes de la siguiente manera:

“La escala gráfica de calificaciones: enumera las características como la calidad y la confiabilidad, asignándole un rango de valores para el desempeño desde insuficiente hasta sobresaliente. El método de clasificación alterna: se ordena a los empleados considerando una o varias características particulares, desde el más eficiente hasta el menos eficiente, para clasificarlos a todos. El método de comparación por pares: clasifica a los empleados en una gráfica de todos los pares posibles y señala cuál de los dos empleados es el mejor del par, tomando en cuenta cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.)”.

Por su parte (Chiavenato, 2007) “explica como principales métodos de evaluación tradicionales los siguientes: Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Método de elección forzosa. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos. Método de comparación de pares. Método de frases descriptivas”.

(Alles, 2002) Comenta “sobre los métodos a utilizar, éstos dependen de cada empresa, en base a los propósitos que cada uno asigne a la evaluación, de cuanto se quiere invertir, aunque en algunas empresas utilizan los sistemas elaborados y más sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular”.

(Rodríguez Valencia, 2007) “Señala que una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño; debe contar con uno que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño. Además, este método relacionado con el trabajo tiene que ser práctico, para no generar complicaciones y mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño”.

1.4. Formulación al problema

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016?

1.5. Justificación del estudio

“La presente investigación se justifica para el SENASA- Amazonas, al conocer como es la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores, le permitirá tomar decisiones para mantener los aspectos positivos y corregir los aspectos negativos que le permitan el logro de los objetivos organizacionales. Para los trabajadores, le será de gran utilidad, puesto que conocerán como esta su rendimiento identificando los aspectos negativos y positivos en el desempeño de sus funciones, también identificarán como es las relaciones con sus compañeros, todo esto les servirá para su desarrollo personal y profesional. Para los usuarios, de tomarse medidas correctivas, recibirán una mejor atención y un servicio acorde a sus necesidades. Para la tesista constituye una gran oportunidad, para aplicar los conocimientos aprendidos en las aulas universitarias en la solución de problemas en las organizaciones, así mismo comprenderá el valor que tiene la investigación científica para el desempeño de su profesión”.

1.6. Hipótesis

“La cultura organizacional (CO) influye en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016”.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

“Determinar la influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016”.

1.7.2. Objetivos específicos

“Diagnosticar la cultura organizacional (CO) existente en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección. Ejecutiva de Amazonas, Año 2016”.

“Analizar el desempeño laboral (DL) actual de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas, Año 2016.”

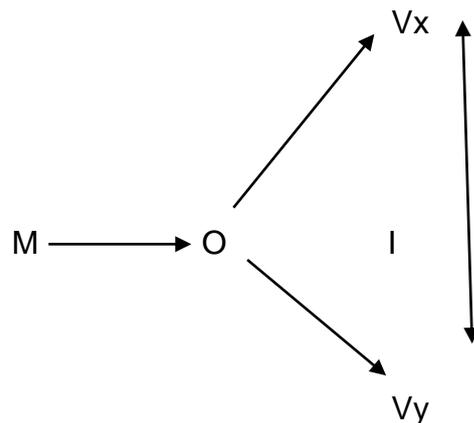
“Identificar la influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas, Año 2016.”

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

“El presente estudio es una investigación no experimental, transversal, descriptiva y causal: No experimental porque se observan los fenómenos de la Organización tal como se dan en su contexto natural sin pretender controlarlos. Transversal porque se evalúa en un periodo único. Descriptiva porque como investigación Cualitativa-Cuantitativa, se describe los datos y características de los extractos poblaciones estudiadas. Causal porque tiene como finalidad establecer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores técnicos administrativo”.

Para contrastar la hipótesis planteada se hará uso del siguiente diseño, a efectos de probar la existencia de relaciones causales entre variables de estudio.



- M : Muestra
- O : Observación
- Vx : Variable dependiente
- Vy : Variable independiente
- I : Influencia

2.2 Variables, operacionalización

Variables

Variable independiente:	Cultura organizacional. Es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 1992).
Variable dependiente:	Desempeño laboral. El desempeño es el esfuerzo individual que está dirigido por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que éste tenga del papel que desempeña. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 1. Operacionalización

VARIABLE	Definición conceptual	DIMENSIONES	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Cultura organizacional</p>	<p>Es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 1992).</p>	Artefactos	Arquitectura y diseño	Encuesta	Cuestionario
			Estilo de liderazgo		
			Lenguaje		
			Símbolos		
			Rituales		
			Historias, mitos y leyendas		
		Resolución de conflictos			
		Valores	Orientación hacia resultados		
			Calidad		
			Transparencia		
			Trabajo en equipo		
			Servicio al cliente		
			Respeto		
		Supuestos	Innovación		
			Libertad de expresión		
Motivación					
Ascensos, favoritismos y preferencias					
Error-Castigo					
Rol de jefes					

<p>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</p>	<p>Desempeño laboral. El desempeño es el esfuerzo individual que está dirigido por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que éste tenga del papel que desempeña. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).</p>	<p>Desempeño Objetivo</p>	Cantidad de trabajo	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>
			Calidad del trabajo		
			Conocimiento del trabajo		
			Puntualidad		
		<p>Desempeño subjetivo</p>	Cooperación		
			Relaciones interpersonales		
			Comprensión de las situaciones		
			Creatividad		
			Capacidad de realización		
			Atención al usuario		
			Actitud y dedicación en el trabajo		
Habilidad para aprender					

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población

La población estuvo conformada por:

Cuatro (04) funcionarios.

Veintiocho (28) trabajadores.

2.3.2 Muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (2003) “define a la población como la totalidad de la variable a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Dado, que la población es pequeña, se usó el muestreo por conveniencia, en consecuencia la muestra es igual a la población.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas

Análisis documental

“Se utilizó esta técnica para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio”.

Encuesta

“Se utilizó esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los trabajadores, directivos y jefes de las diferentes unidades del Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas”.

2.4.2 Instrumentos

Ficha y Formatos

Se usaron para registrar y resumir los datos extraídos de las diferentes fuentes de información secundaria utilizadas en la investigación.

Cuestionario

Se utilizaron dos cuestionarios para el estudio de variables, un cuestionario dirigido a los trabajadores para medir la cultura organizacional con un total de 31 preguntas (Adaptado de Edgar Schein) y otro destinado a los jefes y directivos para medir el desempeño laboral de los trabajadores, de 16 preguntas.

2.5 Métodos de análisis de datos

Método inductivo: Para Muñoz (2011) “Inducción es el proceso de razonamiento que analiza una parte de un todo y va desde lo particular a lo general, o de lo individual a lo universal.” p. 215.

Método inductivo, este método permitió obtener conclusiones generales a partir de las premisas particulares; es decir, se tiene que partir de un problema el cual permitió llegar a las conclusiones de la presente investigación.

2.6 Aspectos éticos.

Tabla 2. *Criterios éticos de la investigación.*

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	“Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes”.
Confidencialidad	“Se les informó la seguridad y protección de su identidad”.
Observación participante	“Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos”.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012).

CAPÍTULO III.

RESULTADOS

3.1. Encuesta de evaluación de la cultura organizacional

Tabla 3 ¿El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de mis actividades?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	5	5	17.86%
B	CASI SIEMPRE	12	17	42.86%
C	SIEMPRE	11	28	39.29%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

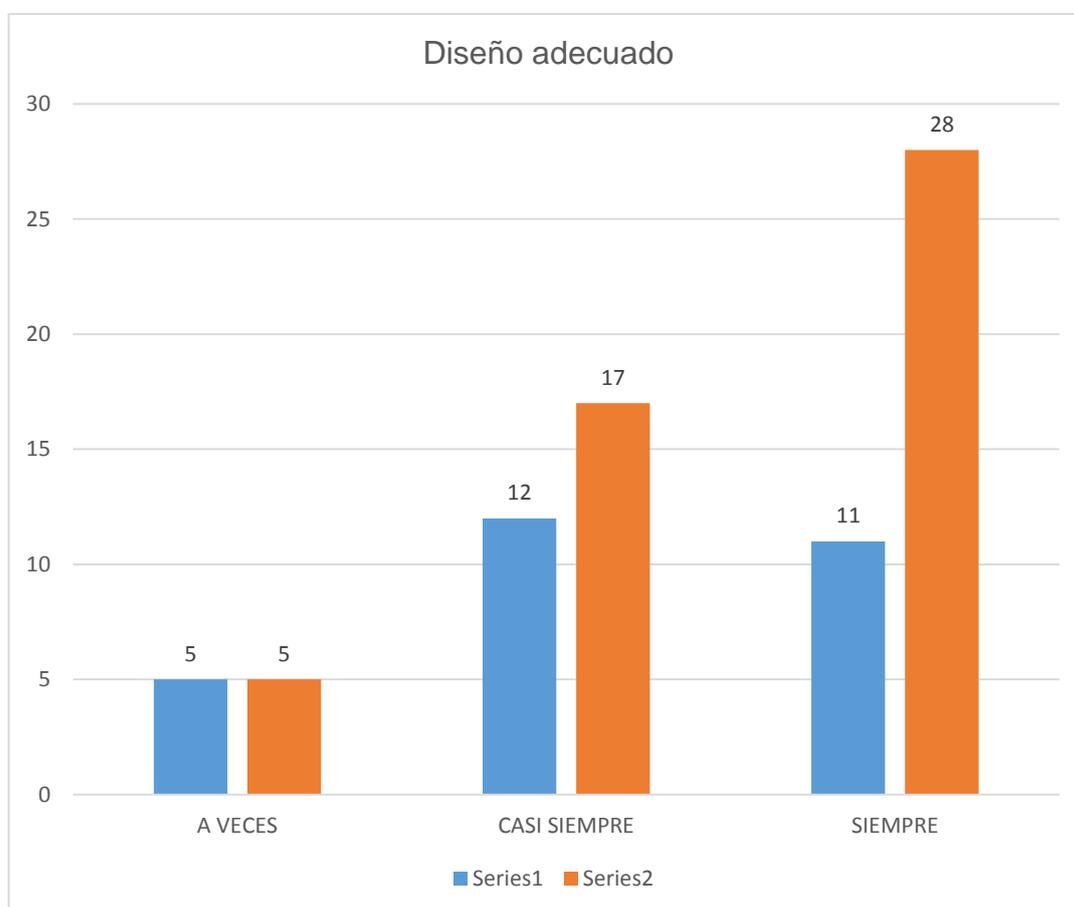


Figura N° 1. Diseño adecuado

Del total de personas encuestadas el 42.86% dijeron que casi siempre el diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de sus actividades, el 39.29% que siempre y el 17.86% que a veces.

Tabla 4. ¿El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	6	6	21.43%
B	CASI SIEMPRE	10	16	35.71%
C	SIEMPRE	12	28	42.86%
TOTAL		28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

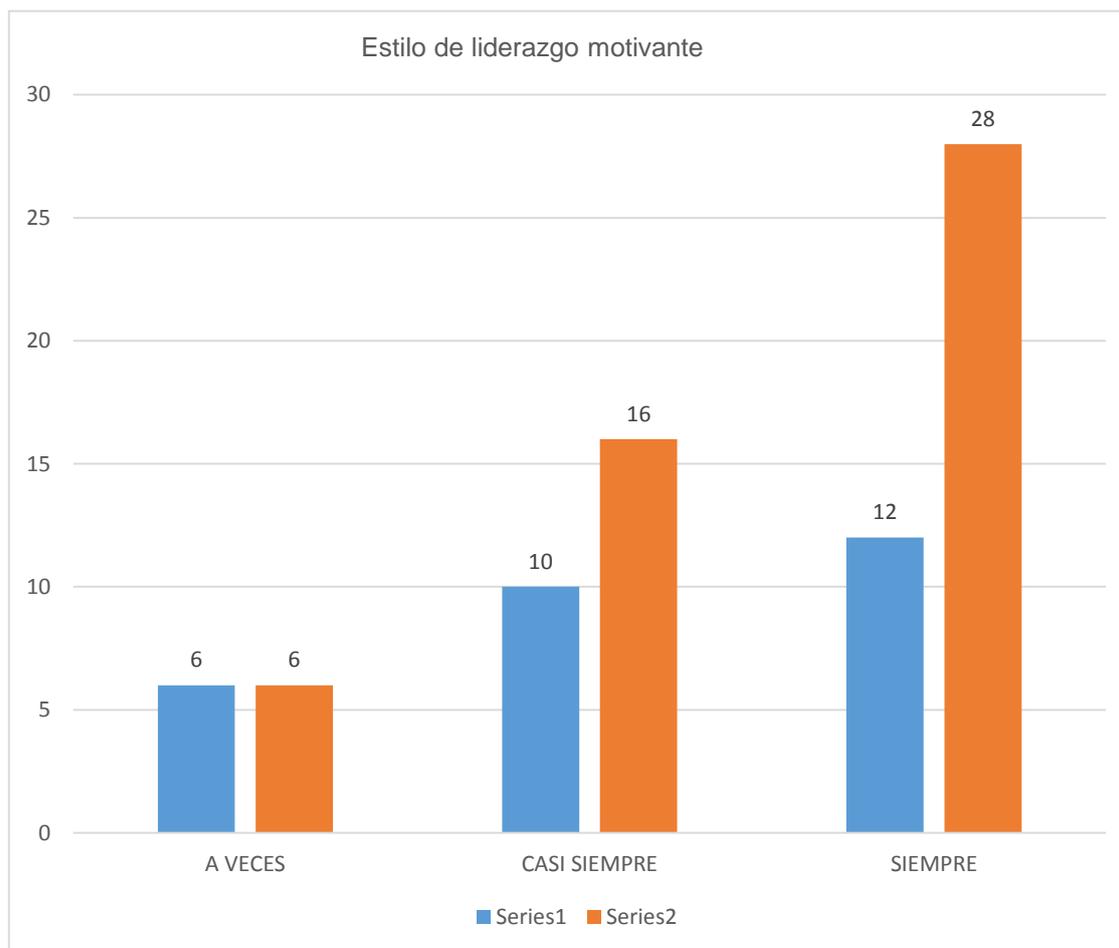


Figura N° 2. Estilo de liderazgo motivante

Del total de personas encuestadas el 42.86% manifestaron que siempre el estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo, el 35.71% que casi siempre y el 21.43% que a veces.

Tabla 5. ¿El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	10	10	35.71%
B	CASI SIEMPRE	8	18	28.57%
C	SIEMPRE	10	28	35.71%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

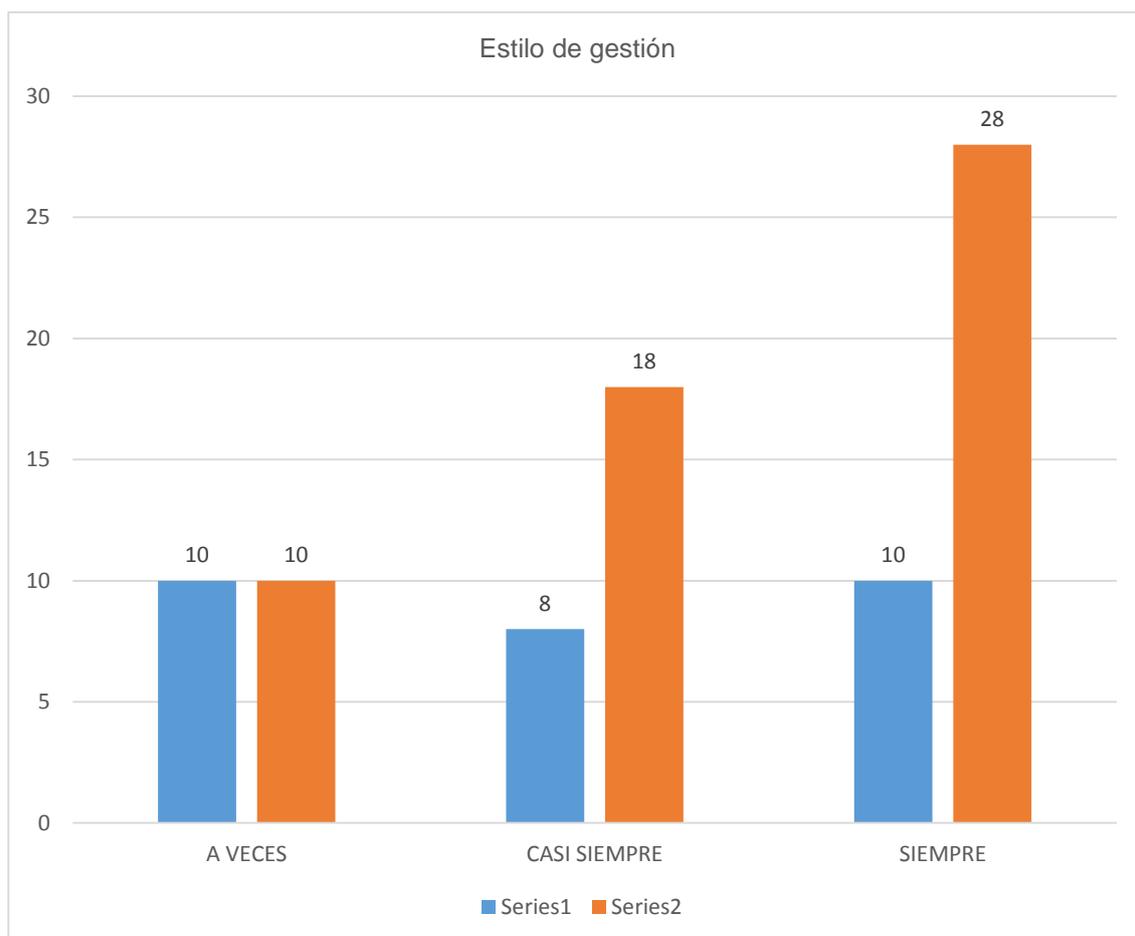


Figura N° 3. Estilo de gestión

Del total de personas encuestadas el 35.71% indicaron que siempre el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación, el 35.71% que siempre y el 28.57% que casi siempre.

Tabla 6. ¿El lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	2	2	7.14%
B	CASI SIEMPRE	12	14	42.86%
C	SIEMPRE	14	28	50.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

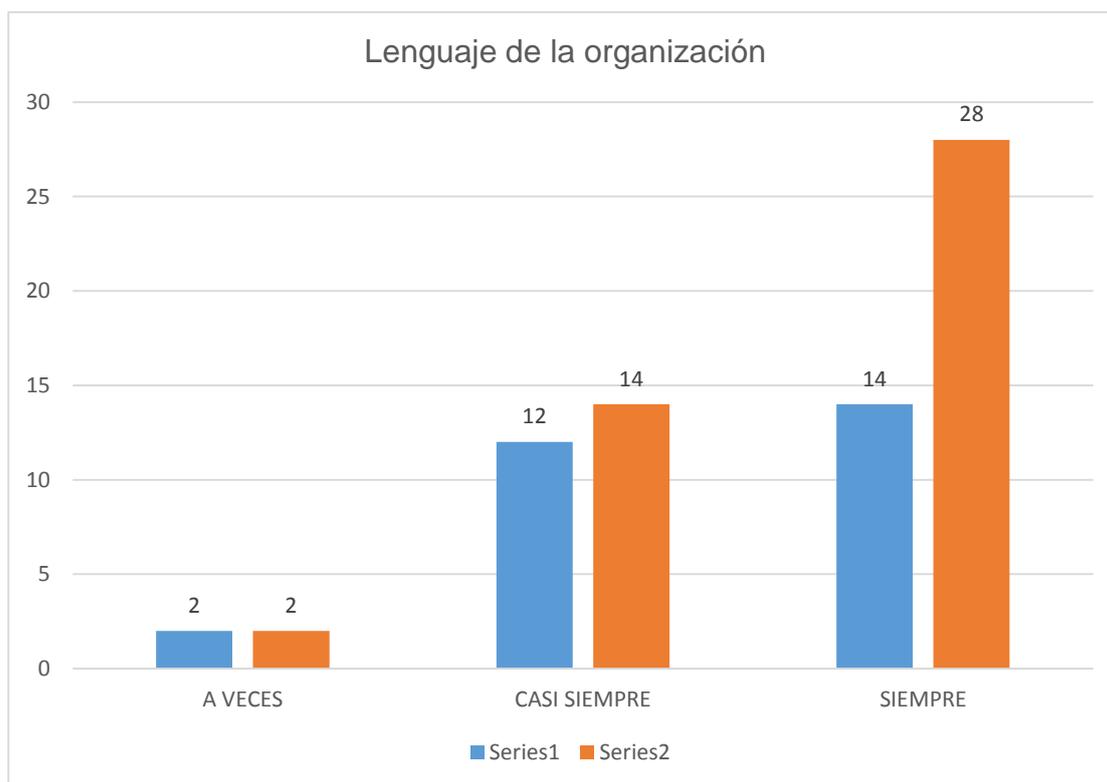


Figura N° 4. Lenguaje de la organización

Del total de personas encuestadas el 50% expresaron que siempre el lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación, el 42.86% que casi siempre y el 7.14% que a veces.

Tabla 7. ¿Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	4	4	14.29%
B	CASI NUNCA	4	8	14.29%
C	CASI SIEMPRE	15	23	53.57%
D	SIEMPRE	5	28	17.86%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

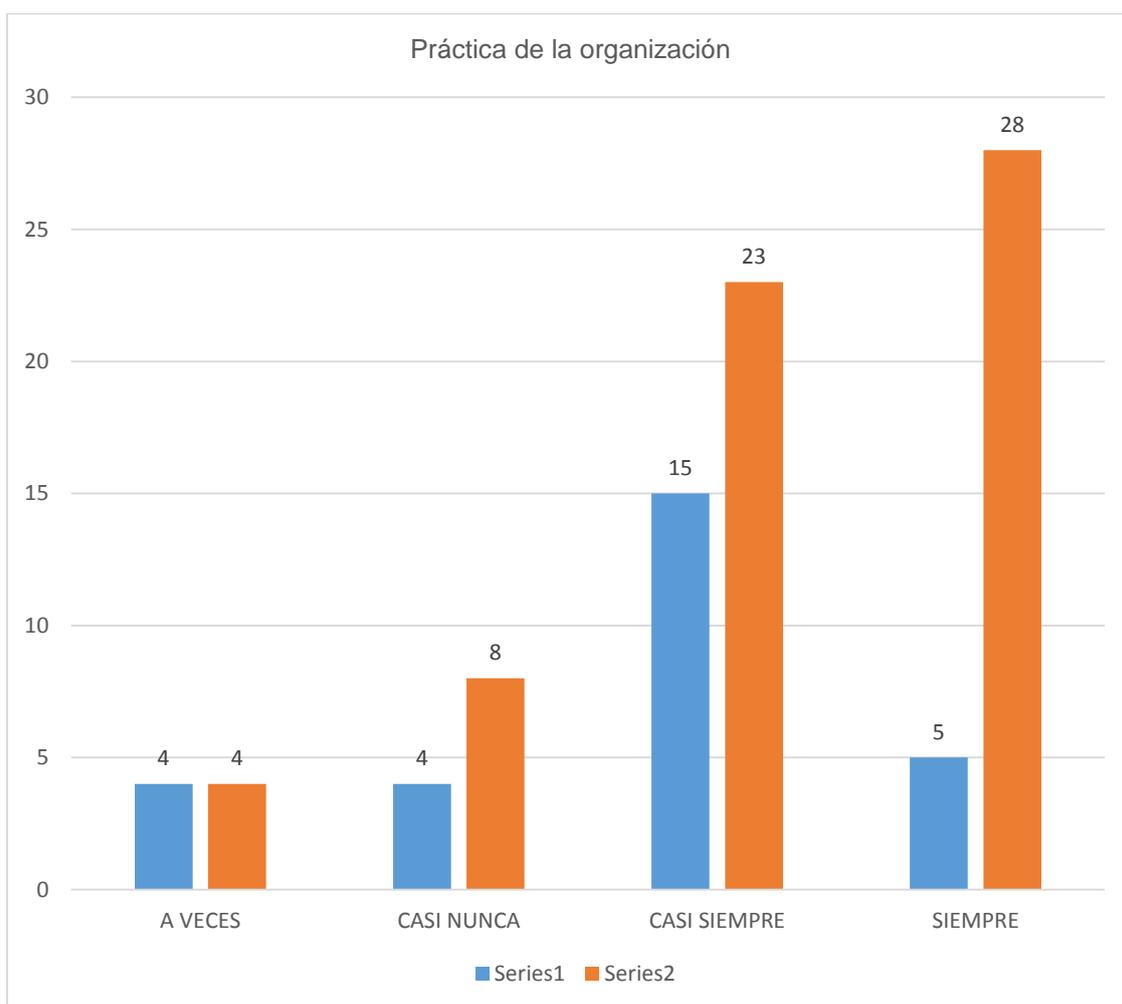


Figura N° 5. Práctica de la Organización.

Del total de personas encuestadas el 53.57% dijeron que casi siempre los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización, el 17.86% que siempre, el 14.29% que casi nunca y el 14.29% que a veces.

Tabla 8. ¿La organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI NUNCA	6	13	21.43%
C	CASI SIEMPRE	1	14	3.57%
D	NUNCA	13	27	46.43%
E	SIEMPRE	1	28	3.57%
TOTAL		28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 46.43% manifestaron que nunca la organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales, el 25% que a veces, el 21.43% que casi nunca, el 3.57% que casi siempre y el 3.57% que siempre.

Tabla 9. ¿Se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI NUNCA	9	16	32.14%
C	CASI SIEMPRE	4	20	14.29%
D	NUNCA	8	28	28.57%
TOTAL		28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 32.14% indicaron que casi nunca se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización, el 28.57% que nunca, el 25% que a veces y el 14.29% que casi siempre.

Tabla 10. ¿La organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	9	9	32.14%
B	CASI NUNCA	4	13	14.29%
C	CASI SIEMPRE	10	23	35.71%
D	NUNCA	1	24	3.57%
E	SIEMPRE	4	28	14.29%
TOTAL		28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 35.74% expresaron que casi siempre la organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas, 32.14% que a veces, el 14.29% que casi nunca, el 14.29% que siempre y el 3.57% que nunca.

Tabla 11. ¿Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la organización?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	12	12	42.86%
B	CASI NUNCA	1	13	3.57%
C	CASI SIEMPRE	5	18	17.86%
D	NUNCA	1	19	3.57%
E	SIEMPRE	9	28	32.14%
TOTAL		28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 42.86% dijeron que a veces se sienten orientados para solucionar una posible crisis dentro de la organización, 32.14% que siempre, el 17.86% que casi siempre, el 3.57% que casi nunca y el 3.57% que nunca.

Tabla 12. *¿Cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	2	2	7.14%
B	CASI SIEMPRE	8	10	28.57%
C	SIEMPRE	18	28	64.29%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 64.29% manifestaron que siempre cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzable, el 28.57% que casi siempre y el 7.14% que a veces.

Tabla 13. *¿El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	12	12	42.86%
B	SIEMPRE	16	28	57.14%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 57.14% indicaron que siempre el trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización y el 42.86% que casi siempre.

Tabla 14. *¿Las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI NUNCA	2	9	7.14%
C	CASI SIEMPRE	11	20	39.29%
D	NUNCA	1	21	3.57%
E	SIEMPRE	7	28	25.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 39.29% expresaron que casi siempre las personas son transparentes y evitan hablar a sus espaldas, el 25% que siempre, el 25% que a veces, el 7.14% que casi nunca y el 3.57% que nunca.

Tabla 15. ¿La información se comparte a tiempo y de forma transparente?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	A VECES	6	6	21.43%
B	CASI SIEMPRE	8	14	28.57%
C	SIEMPRE	14	28	50.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% dijeron que siempre la información se comparte a tiempo y de forma transparente, el 28.57% que casi siempre y el 21.43% que a veces.

Tabla 16 ¿Se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	A VECES	4	4	14.29%
B	CASI SIEMPRE	10	14	35.71%
C	SIEMPRE	14	28	50.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% manifestaron que siempre se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización, el 35.71% que casi siempre y el 14.29% que a veces.

Tabla 17. ¿Las personas son muy colaboradoras?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI SIEMPRE	12	19	42.86%
C	SIEMPRE	9	28	32.14%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 42.86% indicaron que casi siempre las personas son muy colaboradoras, el 32.14% que siempre y el 25% que a veces.

Tabla 18. ¿Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	1	1	3.57%
B	CASI NUNCA	1	2	3.57%
C	CASI SIEMPRE	8	10	28.57%
D	SIEMPRE	18	28	64.29%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 64.29% expresaron que siempre se sienten satisfechos con el servicio que le brindan a los usuarios, el 28.57% que casi siempre, el 3.57% que a veces y el 3.57% que casi nunca.

Tabla 19. ¿El servicio brindado en la organización satisface las necesidades de los usuarios?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	2	2	7.14%
B	CASI NUNCA	1	3	3.57%
C	CASI SIEMPRE	16	19	57.14%
D	SIEMPRE	9	28	32.14%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 57.14% dijeron que casi siempre el servicio brindado en la organización satisface las necesidades de los usuarios, el 32.14% que siempre, el 7.14% que a veces y el 3.57% que casi nunca.

Tabla 20. ¿Se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	5	5	17.86%
B	CASI NUNCA	1	6	3.57%
C	CASI SIEMPRE	8	14	28.57%
D	SIEMPRE	14	28	50.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% manifestaron que siempre se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe, el 28.57% que casi siempre, el 17.86% que a veces y el 3.57% que casi nunca.

Tabla 21. ¿La organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI SIEMPRE	10	17	35.71%
C	SIEMPRE	11	28	39.29%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 39.29% indicaron que siempre la organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación, el 35.71% que casi siempre y el 25% que a veces.

Tabla 22. ¿La gente dice lo que piensa, abiertamente, con confianza y sin temor?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	10	10	35.71%
B	CASI NUNCA	2	12	7.14%
C	CASI SIEMPRE	8	20	28.57%
D	NUNCA	1	21	3.57%
E	SIEMPRE	7	28	25.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 35.71% expresaron que a veces la gente dice lo que piensa, abiertamente, con confianza y sin temor, el 28.57% que casi siempre, el 25% que siempre, el 7.14% que casi nunca y el 3.57% que nunca.

Tabla 23. ¿Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	8	8	28.57%
B	CASI NUNCA	3	11	10.71%
C	CASI SIEMPRE	11	22	39.29%
D	SIEMPRE	6	28	21.43%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 39.29% dijeron que casi siempre pueden aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas, el 28.57% que a veces, el 21.43% que siempre y el 10.71% que casi nunca.

Tabla 24. ¿En la organización te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI NUNCA	4	11	14.29%
C	CASI SIEMPRE	10	21	35.71%
D	SIEMPRE	7	28	25.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 35.71% manifestaron que casi siempre en la organización los motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo, el 25% que siempre, el 25% que a veces y el 14.29% que casi nunca.

Tabla 25. ¿Se preocupan por el balance entre trabajo y familia?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	9	9	32.14%
B	CASI NUNCA	5	14	17.86%
C	CASI SIEMPRE	7	21	25.00%
D	NUNCA	3	24	10.71%
E	SIEMPRE	4	28	14.29%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 32.14% indicaron que a veces se preocupan por el balance entre trabajo y familia, el 25% que casi siempre, el 17.86% que casi nunca, el 14.29% que siempre y el 10.71% que nunca.

Tabla 26. ¿Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	4	4	14.29%
B	CASI NUNCA	4	8	14.29%
C	CASI SIEMPRE	13	21	46.43%
D	SIEMPRE	7	28	25.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 46.43% expresaron que casi siempre cuentan con los recursos necesarios para hacer su trabajo, el 25% que siempre, el 14.29% que a veces y el 14.29% que casi nunca.

Tabla 27. ¿En la organización se asciende en forma justa por méritos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	2	2	7.14%
B	CASI NUNCA	2	4	7.14%
C	CASI SIEMPRE	5	9	17.86%
D	NUNCA	12	21	42.86%
E	SIEMPRE	7	28	25.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 42.86% dijeron que nunca en la organización se asciende en forma justa por méritos, el 25% que siempre, el 17.84% que casi siempre, el 7.14% que a veces y el 7.14% que casi nunca.

Tabla 28. ¿En la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	7	7	25.00%
B	CASI NUNCA	4	11	14.29%
C	CASI SIEMPRE	8	19	28.57%
D	SIEMPRE	9	28	32.14%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 32.14% manifestaron que siempre en la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad, el 28.57% que casi siempre, el 25% que a veces y el 14.29% que casi nunca.

Tabla 29. *¿Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	5	5	17.86%
B	CASI NUNCA	7	12	25.00%
C	CASI SIEMPRE	2	14	7.14%
D	NUNCA	11	25	39.29%
E	SIEMPRE	3	28	10.71%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 39.29% indicaron que nunca todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos, el 25% que casi nunca, el 17.86% que a veces, el 10.71% que siempre y el 7.14% que casi siempre.

Tabla 30. *¿En la organización no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	9	9	32.14%
B	CASI NUNCA	2	11	7.14%
C	CASI SIEMPRE	6	17	21.43%
D	NUNCA	1	18	3.57%
E	SIEMPRE	10	28	35.71%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 35.71% expresaron que siempre en la organización no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas, el 32.14% que a veces, el 21.43% que casi siempre, el 7.14% que casi nunca y el 3.57% que nunca.

Tabla 31. ¿Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	12	12	42.86%
B	CASI SIEMPRE	9	21	32.14%
C	SIEMPRE	7	28	25.00%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 42.86% dijeron que a veces existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje, el 32.14% que casi siempre y el 25% que siempre.

Tabla 32. ¿Los jefes siempre cumplen sus promesas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	9	9	32.14%
B	CASI NUNCA	2	11	7.14%
C	CASI SIEMPRE	9	20	32.14%
D	SIEMPRE	8	28	28.57%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 32.14% manifestaron que casi siempre los jefes siempre cumplen sus promesas, el 32.14% que a veces, el 28.57% que siempre y el 7.14% que casi nunca.

Tabla 33. ¿Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	12	12	42.86%
B	CASI NUNCA	2	14	7.14%
C	CASI SIEMPRE	8	22	28.57%
D	NUNCA	1	23	3.57%
E	SIEMPRE	5	28	17.86%
	TOTAL	28		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 42.86% indicaron que a veces los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos, el 28.57% que casi siempre, el 17.86% que siempre, el 7.14% que casi nunca y el 3.57% que nunca.

3.2. Encuesta de evaluación del desempeño

Tabla 34. *¿El personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	2	2	50.00%
B	CASI SIEMPRE	2	4	50.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de jefes encuestados el 50% dijeron que casi siempre el personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente y el 50% que a veces.

Tabla 35. *¿El personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	4	4	100.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 100% manifestaron que siempre el personal a su cargo ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional.

Tabla 36. *¿El personal a su cargo sabe todo lo necesario?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	4	4	100.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 100% indicaron que casi siempre el personal a su cargo sabe todo lo necesario.

Tabla 37. ¿El personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	1	1	25.00%
B	CASI SIEMPRE	1	2	25.00%
C	SIEMPRE	2	4	50.00%
	TOTAL	4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% expresaron que siempre el personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos, el 25% que casi siempre y el 25% que a veces.

Tabla 38. ¿El personal a su cargo es excepcionalmente puntual?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	1	1	25.00%
B	CASI SIEMPRE	2	3	50.00%
C	SIEMPRE	1	4	25.00%
	TOTAL	4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de jefes encuestados el 50% dijeron que casi siempre el personal a su cargo es excepcionalmente puntual, el 25% que siempre y el 25% que a veces.

Tabla 39. ¿El personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	3	3	75.00%
B	SIEMPRE	1	4	25.00%
	TOTAL	3		75.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 75% manifestaron que casi siempre el personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación y el 25% que siempre.

Tabla 40. ¿El personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	3	3	75.00%
B	SIEMPRE	1	4	25.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 75% indicaron que casi siempre el personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado y el 25% que siempre.

Tabla 41. ¿El personal a su cargo tiene gran facilidad para trabajar con los demás?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	2	2	50.00%
B	SIEMPRE	2	2	50.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% expresaron que siempre el personal a su cargo tiene gran facilidad de trabajar con los demás y el 50% que casi siempre.

Tabla 42. ¿El personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	3	3	75.00%
B	SIEMPRE	1	4	25.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de jefes encuestados el 75% dijeron que casi siempre el personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones y el 25% que siempre.

Tabla 43. ¿El personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	3	3	75.00%
B	SIEMPRE	1	4	25.00%
	TOTAL	3		75.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 75% manifestaron que casi siempre el personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción y el 25% que siempre.

Tabla 44. ¿El personal a su cargo siempre tiene muy buenas ideas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	1	1	25.00%
B	CASI SIEMPRE	3	4	75.00%
	TOTAL	1		25.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 75% indicaron que casi siempre el personal a su cargo tiene muy buenas ideas y el 25% que a veces.

Tabla 45. ¿El personal a su cargo es creativo y original?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	4	4	100.00%
	TOTAL	4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% expresaron que siempre el personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos, el 25% que casi siempre y el 25% que a veces.

Tabla 46. ¿El personal a su cargo posee gran capacidad para poner en práctica ideas y proyectos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	2	2	50.00%
B	CASI SIEMPRE	1	3	25.00%
C	SIEMPRE	1	4	25.00%
	TOTAL	4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de jefes encuestados el 50% dijeron que a veces el personal a su cargo posee gran capacidad para poner en práctica ideas y proyectos, el 25% que siempre y el 25% que casi siempre.

Tabla 47. ¿El personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	CASI SIEMPRE	2	2	50.00%
B	SIEMPRE	2	4	50.00%
	TOTAL	2		50.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% manifestaron que casi siempre el personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios y el 50% que siempre.

Tabla 48. ¿El personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	A VECES	1	1	25.00%
B	CASI SIEMPRE	2	3	50.00%
C	SIEMPRE	1	4	25.00%
	TOTAL	3		75.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% indicaron que casi siempre el personal a su cargo muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo, el 25% que a veces y el 25% que siempre.

Tabla 49. ¿El personal a su cargo tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	∑f	%f
A	A VECES	1	1	25.00%
B	CASI SIEMPRE	2	3	50.00%
C	SIEMPRE	1	4	25.00%
TOTAL		4		100.00%

Fuente: Encuesta 23-08-2016

Del total de personas encuestadas el 50% expresaron que siempre el personal a su cargo tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión, el 25% que siempre y el 25% que casi siempre.

Tabla 50. Coeficiente de correlación de pearson

		Correlaciones	
		Cultura organizacional	Desempeño laboral
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,896**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	32	32
	Coeficiente de correlación	,896**	1,000
Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	32	32

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

IV. DISCUSIÓN

La discusión se realizó, tomando en cuenta cada una de las dimensiones de las variables.

Los trabajadores expresaron que, el estilo de Liderazgo motiva a trabajar en equipo y a cumplir voluntariamente nuestro trabajo; los símbolos, imágenes, eslogan, placas y otros transmiten fielmente lo que se practica y el lenguaje usado es el adecuado para una buena comunicación, así mismo el diseño es adecuado para el desarrollo de las actividades. Tal como lo demuestra (Reyna 2015), quien indica que la cultura organizacional es el marco que guía la conducta diaria de los miembros de una organización. Es considerada como un conjunto de normas informales que orientan el comportamiento de los miembros hacia la consecución de los objetivos. Sin embargo, indicaron que casi nunca se realizan ceremonias de reconocimiento a los trabajadores y que no se transmiten las historias mitos y leyendas al personal nuevo. Además que a veces se recurre al personal para resolver problemas y crisis que se presentan en la organización.

Los trabajadores indicaron que el trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos con la finalidad de lograr los objetivos, que las personas son transparentes, la información se comparte a tiempo, que siempre se colabora entre las áreas y compañeros buscando lo mejor para la organización, se sienten satisfechos con el servicio que brindan y que este satisface las necesidades de los usuarios, que siempre se respeta al trabajador sin importar el puesto que desean realizar. (Lay 2012) en su investigación reconoce que los principales valores de la cultura de Arena y Esteras (asociación civil) son el colectivismo, el cual resalta la importancia de la preocupación por el equipo; la territorialidad, la cual fomenta un entendimiento compartido sobre cómo el desarrollo individual está ligado y depende del fomento del desarrollo de su localidad.

Además, manifiestan que se puede expresar con confianza y sin temor para aportar propuestas y soluciones, que se los motiva para dar lo mejor de sí, que cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo, que los jefes cumplen sus promesas y que no hay favoritismos. Sin embargo, indicaron también

que a veces se preocupan por el balance entre trabajo y familia, que los ascensos no se dan por méritos, que no se tiene la misma oportunidad de recibir aumentos y bonificaciones y que no hay tolerancia por los errores cometidos (Linares, I. Ochoa, S. & y Ochoa, S. 2013) indican que hay factores que facilitan o que dificultan los procesos de evaluación del personal.

Los jefes manifestaron que el personal a su cargo ejecuta su trabajo exactitud esmero y orden, que saben lo necesario, que se esfuerzan por aumentar sus conocimientos, que son puntuales y que van más allá de lo exigido en el trabajo.

Los jefes indicaron que, el personal tiene un excelente espíritu de cooperación, por lo que es aceptado, que tienen facilidad para trabajar con los demás, capacidad de percepción, intuición y comprensión de situaciones para generar buenas ideas, saben brindar apoyo, siempre muestran empeño, dedicación y entusiasmo en la atención con los usuarios; tienen habilidad para aprender y nunca cesan de aumentar sus conocimientos, es por eso que tienen capacidad para poner en práctica ideas y proyectos. (Bohórquez 2015) indica que toda organización debe de tener un manual de cultura organizacional, esto permite enfocarse en la solución de problemas, precisar las actividades, deslindar responsabilidades, establecer mecanismos de coordinación, evitar duplicidad de funciones planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades del trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

V.
CONCLUSIONES

La cultura organizacional influye en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016, puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó, 896%.

En relación a la cultura organizacional, se ha encontrado que ésta es adecuada pues los trabajadores manifestaron que existe buenas relaciones, condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, se practican valores, excepto en la dimensión de supuestos en donde hay una opinión dividida respecto de cómo se dan los ascensos, bonificaciones y la tolerancia sobre los errores.

Los jefes manifestaron que el personal a su cargo ejecuta su trabajo con exactitud esmero y orden, que saben lo necesario, que se esfuerzan por aumentar sus conocimientos, que son puntuales y que van más allá de lo exigido en el trabajo.

Los jefes indicaron que, el personal tiene un excelente espíritu de cooperación, por lo que es aceptado, que tienen facilidad para trabajar con los demás, capacidad de percepción, intuición y comprensión de situaciones para generar buenas ideas, saben brindar apoyo, siempre muestran empeño, dedicación y entusiasmo en la atención con los usuarios; tienen habilidad para aprender y nunca cesan de aumentar sus conocimientos, es por eso que tienen capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.

Se concluye, que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del SENASA-Amazonas.

VI.
RECOMENDACIONES

A la empresa, para que los funcionarios de SENASA-Amazonas, mantengan los estilos de liderazgo, comunicación y motivación hacia los trabajadores.

A los funcionarios para que, las políticas de promoción de los trabajadores, reconocimientos y bonificaciones, se corrijan, pues las actuales políticas están generando opiniones negativas en los trabajadores.

Que, se implemente programas de capacitación, ya que los trabajadores demuestran espíritu de superación y además la capacitación mejorará el desempeño laboral. (Martell, B. y Sánchez, A.-2013).

VII. REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarez García, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública:. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 99-113.
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales-CICAG*, 132-147.
- Bohórquez Rodríguez, K. C. (2015). *La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico San Miguel*. Tesis para optar el Grado de Magister en Gerencia de Institución de Salud, Universidad Técnica de ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato-Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13230/1/17%20GIS.pdf>
- Calcina Cáceres, M. H. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Enfermeros de Unidades Críticas del Hospital Nacional Dos De Mayo*. Trabajo de Investigación para optar el Título de Especialista en Enfermería Intensivista, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina Humana, Lima-Perú. Obtenido de http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4937/1/Calcina_Caceres_Marcos_Herminio_2015.pdf
- Cameron, & Quinn. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Carmona Pizarro, R., Miranda Barrientos, E., & Santa Cruz Henríquez, C. (2003). *Evaluación del desempeño en organizaciones públicas y privadas*. Obtenido de Tesis electrónicas de la Universidad de Chile: <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/111517>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Deal, T. W., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativas* . México, D.F: Fondo Educativo Interamericano.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ta ed.). Pearson Educación. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Figueroa Monterroso, L. K. (2015). *Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental*. Tesis para optar el Grado de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala De La Asunción. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima: Punto y Coma Editores SAC.

- Fischman, D. (2015). *El poder de los supuestos compartidos*. Recuperado el Octubre de 2015, de David Fischman.com:
<http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=in&id=111>
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta, reimpresión ed.). Pearson Educación. Obtenido de
<http://www.freelibros.org/administracion/gestion-de-recursos-humanos-5ta-edicion-luis-r-gomez-mejia-david-b-balkin-y-robert-l-cardy.html>
- Gorriti Bontigui, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.*, 367-387. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602007.pdf>
- Gorriti Bontigui, M. (2007). Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 367-387.
- Granell, E., Garaway, D., & Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and*. New York: McGraw Hill USA.
- Lay Guerra, E. J. (2012). *Implicancias de la Cultura Organizacional en la Sostenibilidad de una Organización de la Sociedad Civil una Aproximación desde el Caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras*. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima-Perú. Obtenido de
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4476/LAY_GUERRA_I_MPLICANCIAS_ESTERAS.pdf?sequence=1
- Linares Medina, I., Ochoa Jiménez, S., & Ochoa Silva, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6(11), 324-345. Obtenido de
<http://novascientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/86/41>
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: S.A. BOSCH.
- Martell Ruiz, B. G., & Sánchez Ayala, A. M. (2013). *Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio "Sport Club" de la Ciudad de Trujillo*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela Profesional de Administración. Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo-Perú. Obtenido de
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBETO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPENO.pdf
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior. Human behavior at work*. Highstown, NJ: McGraw-Hill.
- Perez Garay, J. C., & Verástegui Valeriano, A. A. (2013). *Propuesta Motivacional para Mejorar el Desempeño Laboral en los Colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L.* Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración, Universidad Autónoma del Perú, Escuela de Administración. Facultad de Ciencias de Gestión, Lima-Perú. Obtenido de

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/125/1/PEREZ%20GARAY%20-%20%20VERASTEGUI%20VALERIANO.pdf>

- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Peters, T. J., & Waterman, J. R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row.
- Quevedo San Martín, P. M. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A.-Planta Galletas en el año 2015*. Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad César Vallejo, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería, Trujillo-Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/180/1/quevedo_sp.pdf
- Reyna Díaz, L. L., Campos García, E. I., & Martínez Guillen, K. A. (Enero-Junio de 2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *RAITES (antes Panorama Administrativo)*, 1(1). Obtenido de <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/download/117/115>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Thomson.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello- Venezuela.
- Sánchez, J., & Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en Psicología Social*, 22-26.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 374-397.
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schvarstein, L. (2002). *La Psicología Social de las Organizaciones*. Paidós Ibérica.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos* (Octava ed.). Caracas, Venezuela: GLOBAL EDICIONES.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 3339-3358.
- Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (Enero-Abril de 2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Revista Omnia*, 17(1), 96-110. Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007
- Vargas Hernández, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/>
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali: Ediciones Universidad del Valle.

ANEXOS

1. Cuestionario para medir la Cultura Organizacional en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas.

Datos Generales:

Sexo: () Femenino () Masculino Edad: Condición Laboral:

N°	ITEM	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.					
2	El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo.					
3	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación.					
4	El lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación.					
5	Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización.					
6	La organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales.					
7	Se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización.					
8	La organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas.					
9	Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la organización.					
10	Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables.					
11	El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización					
12	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.					
13	La información se comparte a tiempo y de forma transparente.					
14	Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización.					
15	Aquí las personas son muy colaboradoras.					
16	Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios.					
17	El servicio brindado en la organización satisface las necesidades de los usuarios.					

18	Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe.					
19	La organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación.					
20	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente, con confianza y sin temor.					
21	Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles. Y son consideradas.					
22	Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo.					
23	Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia.					
24	Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo.					
25	Aquí se asciende en forma justa por méritos.					
26	En la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad.					
27	Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.					
28	Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.					
29	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.					
30	Los jefes siempre cumplen sus promesas.					
31	Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.					

2. Cuestionario para medir el Desempeño Laboral en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas vinculadas al trabajo que desempeña el personal a su cargo. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (x) el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. Por favor no deje ningún ítem en blanco pues sus respuestas son muy importantes para nuestra investigación. Las respuestas serán anónimas y por lo tanto confidenciales. **Gracias por su colaboración.**

N°	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	El personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente.					
2	El personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional.					
3	El personal a su cargo sabe todo lo necesario					
4	El personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos.					
5	El personal a su cargo es excepcionalmente puntual.					
6	El personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación.					
7	El personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado.					
8	El personal a su cargo Tiene gran facilidad para trabajar con los demás.					
9	El personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones.					
10	El personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción.					
11	El personal a su cargo siempre tiene muy buenas ideas.					
12	El personal a su cargo es creativo y original.					
13	El personal a su cargo posee gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos.					
14	El personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios.					
15	El personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo.					
16	El personal a su cargo Tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión.					

3. Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICA
¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016?	<p>“Determinar la influencia la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral de los trabajadores el Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas, Año 2016”.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. “Diagnosticar la cultura organizacional (CO) existente en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas, Año 2016”</p> <p>2. “Analizar el desempeño laboral (DL) actual de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas, Año 2016”.</p> <p>3. “Identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria de la Dirección Ejecutiva de Amazonas, Año 2016”.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La cultura organizacional (CO) influye en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016”</p>	<p>Variable 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Artefactos ▪ Valores ▪ Supuestos <hr/> <p>Variable 2</p> <p>Desempeño Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño Objetivo ▪ Desempeño subjetivo 	<p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> •04 funcionarios. •28 trabajadores. <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dado, que la población es pequeña, se usó el muestreo por conveniencia, en consecuencia la muestra es igual a la población. 	<p>Método</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo <p>Nivel de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario 	<p>Descriptiva</p>

4. Fotos de Trabajadores del SENASA- Dirección Ejecutiva Amazonas

