

ESCUELA DE POSGRADO**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa
familiar, Lima 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Manguinuri Sanchez, Brenda Mileni (orcid.org/0009-0001-3063-4798)

ASESORAS:

Dra. Uribe Fernandez, Yrene Cecilia (orcid.org/0000-0001-5893-9262)

Mg. Quintero Ramírez, Laura Pamela (orcid.org/0000-0002-1756-7498)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2024



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, URIBE HERNANDEZ YRENE CECILIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023", cuyo autor es MANGUINURI SANCHEZ BRENDA MILENI, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 06 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
URIBE HERNANDEZ YRENE CECILIA DNI: 21413122 ORCID: 0000-0001-5893-9262	Firmado electrónicamente por: YURIBEH el 06-08- 2024 12:13:33

Código documento Trilce: TRI - 0851426



Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MANGUINURI SANCHEZ BRENDA MILENI estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
BRENDA MILENI MANGUINURI SANCHEZ DNI: 73260428 ORCID: 0009-0001-3063-4798	Firmado electrónicamente por: BMANGUINURI el 06- 08-2024 22:08:59

Código documento Trilce: TRI - 0851429

Dedicatoria

A mis padres y hermanos quienes son la fortaleza para lograr mis objetivos en mi vida personal y profesional. También a mi mascotita Estrellita, que ha sido un aliento de vida para conseguir mis propósitos.

Agradecimiento

A Dios Jehová, porque con él lo puedo todo, a mis catedráticos de la UCV por impartir sus conocimientos de gran nivel profesional y científicos, y; ser excelentes personas.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor.....	ii
Declaratoria de originalidad del autor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	18
III. RESULTADOS.....	24
IV. DISCUSIÓN.....	37
V. CONCLUSIONES.....	44
VI. RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS.....	46
Anexos.....	53
Evaluación por juicio de expertos.....	61
Evaluación por juicio de expertos.....	68

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Descripción de los niveles de la variable cultura organizacional.	25
Tabla 2. Dimensiones de la variable cultura organizacional.	26
Tabla 3. Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral.	28
Tabla 4. Dimensiones de la variable desempeño laboral.	29
Tabla 5. Correlaciones entre cultura organizacional y desempeño laboral.	30
Tabla 6. Correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral.	32

Índice de figuras

	Pág.
Tabla 1. Porcentajes de la variable cultura organizacional de una empresa familiar.	25
Tabla 2. Porcentajes de las dimensiones de la cultura organizacional de una empresa familiar.	27
Tabla 3. Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral.	28
Tabla 4. Porcentajes de las dimensiones del desempeño laboral de una empresa familiar.	29

Resumen

La investigación presenta como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023. La investigación fue de investigación básica, cuantitativa, de diseño no experimental, corte transeccional, correlacional de método hipotético deductivo. La muestra de estudio, está conformada por 120 trabajadores de una empresa familiar. El recojo de la información se realizó a través de encuesta, como instrumento se utilizó un cuestionario, en ambas variables de estudio. Los resultados muestran que la cultura organizacional presenta un nivel regular con un 73,33%, un 22,50% en el nivel inadecuada y un 4,17% en el nivel adecuada. Acorde a la variable desempeño laboral se tuvo que 65,83% es regular, el 29,17% sostuvo que es inadecuado y el 5% refirió que es de nivel adecuado. Se concluye existe una relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima – 2023. ($r=0,800$ y $sig.=0,000$, muestra una correlación positiva y significativa). Precisamente, al establecer una mejora en la cultura organizacional conduce a un mayor desempeño laboral, esto hace evidente que las mejoras en este aspecto son determinantes.

Palabras clave: Cultura, organizacional, desempeño, laboral.

Abstract

The objective of the research is to determine the relationship between organizational culture and work performance in a family business, Lima - 2023. The research was basic, quantitative research, non-experimental design, transectional, correlational with a hypothetical deductive method. The study sample is made up of 120 workers from a family business. The information was collected through a survey; a questionnaire was used as an instrument in both study variables. The results show that the organizational culture presents a regular level with 73.33%, 22.50% at the inadequate level and 4.17% at the adequate level. According to the variable job performance, 65.83% said it was regular, 29.17% said it was inadequate and 5% said it was of an adequate level. It is concluded that there is a relationship between organizational culture and work performance in a family business, Lima - 2023. ($r=0.800$ and $\text{sig.}=0.000$, shows a positive and significant correlation). Precisely, establishing an improvement in the organizational culture leads to greater work performance, this makes it evident that improvements in this aspect are decisive.

Keywords: Culture, organizational, performance, work.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, el impacto de la COVID-19 tuvo un efecto perjudicial en la fuerza laboral, resultando en un importante déficit laboral de más del 80% establecido por la Organización internacional del trabajo (OIT, 2022). Este problema global pone de relieve la falta de motivación y reconocimiento por parte de las empresas, al no invertir en actividades o gastos que puedan mejorar la calidad del trabajo. En consecuencia, la gestión del talento humano ha sufrido un declive, particularmente en países como España, donde los trabajadores jóvenes se ven obligados a aceptar empleos con salario mínimo que apenas cubren sus necesidades básicas. Además, el 20% de los trabajadores jóvenes están desempleados, mientras que la mayor parte de la actividad laboral la realizan personas mayores que son valoradas por su experiencia y habilidades según las exigencias de las empresas. Olcese (2022).

Frente a lo mencionado, la importancia de la cultura organizacional registró un crecimiento en los últimos años, convirtiéndola en un componente esencial para cualquier organización en todo el mundo. El éxito o la caída de una empresa está innegablemente influenciado tanto por el liderazgo como por el desempeño de sus empleados, ya que estos desempeñan un papel crucial en el sostenimiento y fomento de la actividad económica positiva (Blanco, 2022). En consecuencia, los antropólogos culturales han dedicado extensas investigaciones para analizar y explorar el concepto de cultura, lo que ha dado como resultado el desarrollo de numerosas teorías intrincadas.

Además, en muchas organizaciones, realizar una evaluación del desempeño laboral es de suma importancia. Esta evaluación sirve como plataforma para que tanto el empleado como el supervisor identifiquen y aborden áreas que requieren mejora. También presenta una oportunidad para reforzar y aclarar expectativas (Villegas & Bello, 2021). Este énfasis en la cultura organizacional en América Latina alienta a los empleados a reconocer su responsabilidad y compromiso con la organización, ya que juega un papel vital en una gestión interna y externa efectiva (Guerra, 2021). Al utilizar esta valiosa herramienta estratégica, las organizaciones obtienen una importante ventaja competitiva, ya que su fuerza laboral está completamente alineada y dedicada a concretar los objetivos de la organización.

A nivel nacional, en el contexto de Perú, numerosas empresas enfatizan la importancia de los valores compartidos, como las normas legales, como base ideal para la educación empresarial. Estas empresas sostienen que los entornos laborales deberían sufrir una transformación radical. Una encuesta realizada entre 355 empresarios revela que el 40% apoya plenamente la implementación de estos cambios, mientras que otro 40% está moderadamente de acuerdo (Lupa, 2023). Sin embargo, las circunstancias económicas dificultan la adopción de cambios tan radicales propuestos por estas empresas, provocando una pérdida de importancia de los valores como motor dentro de las organizaciones. En consecuencia, el desempeño laboral se convierte en una cuestión fundamental que debe abordarse y debe reconocerse como un aspecto integral de la personalidad de una organización (Velaochaga & Rake, 2019).

Por lo tanto, se realiza un esfuerzo para demostrar el dominio de la cultura organizacional sobre la satisfacción de los profesionales de RR.HH. fomentando un clima y ambiente organizacional positivo. Esto, a su vez, tiene un efecto en el desempeño general de la organización. Además, es crucial la actuación de la alta dirección en la formulación de políticas que mejoren las condiciones de trabajo. Se enfatiza la importancia del trabajo, reconociendo a los empleados como entes vitales para el buen funcionamiento de los procesos organizacionales. Por tanto, se reconoce que el crecimiento de la empresa está íntimamente ligado a la calidad del ambiente de trabajo fomentado dentro de la empresa.

A nivel local, la empresa familiar enfrenta desafíos continuos, incluidos problemas de comunicación y los engorrosos procedimientos burocráticos necesarios para acceder a diversos empleos y servicios. La empresa carece de una cultura organizacional bien establecida, ya que sólo se practica esporádicamente. Como resultado, incluso cuando la empresa logra resultados positivos e intenta extender sus valores y filosofía a los empleados, su desempeño se ve obstaculizado por la ausencia de reglas o regulaciones claras y de un ambiente de trabajo óptimo. Además, la confusión de roles causa falta de claridad en las responsabilidades y expectativas laborales, afectando negativamente la eficiencia y efectividad del trabajo. Del mismo modo, se muestra resistencia al cambio debido a la fuerte influencia de las tradiciones y los valores familiares, esta resistencia dificulta la

adopción de nuevas tecnologías, métodos de trabajo o estrategias empresariales. En última instancia, esto obstaculiza la capacidad de la empresa para completar tareas de manera eficiente y puede impedir su crecimiento. Se ha observado que la gestión sin una organización adecuada que promueva una cultura organizacional fuerte resulta en un desequilibrio en el desempeño laboral, limitando así el crecimiento y la integración de la empresa.

Frente a esto se plantea como interrogante de investigación, ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?. Como preguntas específicas: a) ¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?. b) ¿Qué relación existe entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?. c) ¿Qué relación existe entre el estilo de dirección y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?.

La justificación del presente estudio radica en su fundamento en teorías establecidas relacionadas a las variables establecidas. Estas teorías, ampliamente reconocidas y aceptadas, contribuyen a abordar los tres objetivos planteados en el estudio, mejorando así nuestra comprensión de la materia (Hernández et al., 2014). Además, la importancia práctica de esta investigación es evidente, ya que los resultados proporcionan información valiosa sobre el estado actual. Este conocimiento es fundamental para renovar el proceso de toma de decisiones en estas áreas.

La investigación se justifica por conveniencia, ya que apunta a brindar soluciones a los conflictos, lo que en última instancia conduce a una organización más competitiva. Además, existe una justificación social para este estudio, ya que una empresa que opera eficientemente no sólo beneficia a sus empleados a través de la remuneración, además contribuye al desarrollo económico general y al bienestar social de la sociedad.

Por último, la justificación metodológica radica en el uso de instrumentos confiables y válidos, asegurando que los resultados logrados en este estudio puedan servir como base para futuras investigaciones (Hernández & Mendoza, 2018).

El objetivo general fue: Determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023. Como objetivos específicos: a) Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023. b) Determinar la relación entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023. c) Determinar la relación entre el estilo de dirección y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.

Por otro lado, en el contexto nacional, un estudio realizado por Chevez (2020) profundizó en develar la relación entre la cultura de una organización y el desempeño laboral de sus empleados en Carbajal del Callao, una empresa de servicios generales al público. La investigación fue de carácter básico, no experimental, con un enfoque metodológico cuantitativo descriptivo correlacional transversal. La población encuestada estuvo compuesta por 80 personas que formaban parte de la fuerza laboral de Carbajal. La recopilación de datos se facilitó mediante una técnica de entrega de cuestionarios de encuesta cuya calidad se garantizó mediante el juicio de profesores expertos en el área temática. Se verificó la confiabilidad de los datos utilizando el Alfa de Cronbach y se situó en 0,941, lo que muestra una alta consistencia interna entre los datos de los ítems de la encuesta. Los resultados indicaron una relación positiva significativa ($\rho=0,737$, $p=0,000$) para el año 2019 entre ambas variables detectadas dentro de su muestra a nivel de personal de Carbajal, lo que también podría ser válido para la población más amplia bajo estudio.

Además, Elisa et al., (2018) determinaron la correlación entre el desempeño laboral con la cultura organizacional en Comas. Este estudio nacional utilizó métodos cuantitativos, específicamente empleando un diseño aplicado, no experimental, de nivel correlacional, transversal. El tamaño de la población estuvo constituido por 92 trabajadores, siendo la muestra final de 74 participantes. Mediante una encuesta, con un cuestionario de 18 ítems se recogió la información. Luego, los datos recopilados se resumieron y se presentaron visualmente mediante tablas y gráficos. Las hipótesis fueron probadas mediante la prueba de chi-cuadrado, revelando una asociación positiva entre las variables objeto de estudio dentro del Departamento de Administración Educativa en Comas.

Sin embargo, Puerta (2021) realizó un estudio para investigar cómo los estilos de liderazgo impactan el clima organizacional. Empleando una metodología cuantitativa transversal, la investigación empleó la técnica estadística chi-cuadrado para establecer correlación. Los hallazgos revelaron una sólida correlación positiva de 0,97 entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. En particular, el estilo de liderazgo de los mentores recibió una calificación moderada: el 37% de los encuestados no estuvo de acuerdo. Sin embargo, el 52% de los participantes reconoció el vínculo entre los estilos de liderazgo de los mentores y el clima organizacional. El estudio enfatiza la necesidad de realizar más investigaciones y utilizar medidas de evaluación complementarias para mejorar el clima organizacional.

Por otro lado, en la Universidad César Vallejo – Chiclayo, Castro (2019), realizó un estudio para establecer una correlación entre los servicios profesionales brindados por los empleados de Pacora y el clima organizacional. En la investigación participaron 45 trabajadores de Pacora quienes tuvieron un papel central en la metodología. Se utilizaron dos cuestionarios para evaluar la variable organizacional. Se tuvo que en el entorno organizacional de los trabajadores se han producido los siguientes cambios: 15 trabajadores de nivel bajo, esto estuvo representado por el 33,33% del total; 24 trabajadores de nivel medio, que representan 53, que representan el 33% y 6 trabajadores de nivel superior; representando el 13,33%. Estos hallazgos sugieren problemas potenciales con variables relacionadas.

Además, el principal objetivo del estudio de Lupa (2023) en Lima fue explorar la correlación de cultura organizacional y el desempeño laboral. Los datos se recogieron mediante un cuestionario y se analizaron mediante la prueba Rho no paramétrica de Spearman. Los resultados muestran que existe una correlación positiva significativa, con Rho de 0,781, un valor de p de 0,000 y un nivel de significancia inferior a 0,05. Concluyó que existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, lo que sugiere que las mejoras en la cultura organizacional pueden estar asociadas con mejoras significativas en el desempeño laboral.

Sin embargo, en un estudio realizado por Mamani (2019) en la Universidad Peruana Unión, el objetivo principal fue establecer una conexión entre el desempeño laboral de los empleados de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco SA, Juliaca - 2019, y el clima organizacional. La investigación utilizó un diseño transversal y técnicas cuantitativas para la recolección de datos, sin emplear datos experimentales. Un total de 80 empleados participaron en el estudio y completaron dos cuestionarios, cada uno de ellos con 69 preguntas. Los hallazgos indicaron una correlación significativa, con el coeficiente de relación de $r = 0,416$. Además, se estableció una correlación positiva entre el clima organizacional y la calidad del servicio ($r = 0,272$), destacando el impacto del clima organizacional en la productividad. Además, se identificaron correlaciones entre el clima organizacional y la toma de decisiones ($r = 0,353$) así como con el conocimiento ($r = 0,324$).

Dentro del contexto global se presenta la investigación realizada en la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, Jiménez y Garcés (2021) realizaron un estudio para investigar cómo el desempeño de los empleados de Ferrocarriles se nota influenciado por el clima organizacional. Empleando una metodología cuantitativa, los investigadores utilizaron dos instrumentos validados. Los hallazgos revelaron que la percepción general del clima organizacional fue satisfactoria, con dimensiones notables como liderazgo, compromiso y factores ambientales alcanzando puntuaciones de 63%, 62% y 52% respectivamente. Estos resultados sugieren que si bien la percepción del clima organizacional es en gran medida positiva, hay áreas específicas que requieren atención para cultivar un ambiente de trabajo más favorable. En consecuencia, se determinó que es imperativo implementar medidas para mejorar el ambiente de trabajo y reforzar las habilidades de los empleados en alineación con sus respectivos roles.

En su estudio realizado en Ambato, Ecuador, Guamán y Jiménez (2021) buscaron evaluar cómo la cultura organizacional afectaba el desempeño laboral. El estudio analizó a un grupo específico: 54 empleados del departamento de finanzas en Ambato, Ecuador. Para establecer la relación se utilizó investigación cuantitativa junto con diversas herramientas como el alfa de Cronbach en la prueba de confiabilidad y el coeficiente de correlación de Spearman mediante el software SPSS. Al mismo tiempo, las respuestas a los datos de la encuesta revelaron que la

mayoría de los participantes demostraron altos niveles de eficiencia, productividad y eficacia en sus tareas laborales, lo que indica su competencia en los roles que desempeñaban y también mostró un claro cumplimiento de los procedimientos establecidos dentro de la organización.

Sin embargo, existió un estudio realizado por Albán y Pruna (2017) en el que profundizaron en el potencial de mejorar el desempeño laboral a través del establecimiento de un clima organizacional en el “Sindicato Metropolitano”. Utilizaron una metodología cuantitativa que implicó recopilar datos bibliográficos sobre diferentes áreas como clima organizacional. Los resultados señalan los desafíos que enfrenta el clima organizacional de la empresa, que si bien afectan significativamente el desempeño de los empleados, no han sido debidamente notados. La conclusión aquí es que el comportamiento de los empleados refleja el clima de la organización; Esta comprensión debería llevarnos a comprender que estos factores dan forma intrincada a la trayectoria profesional de cada individuo.

Asimismo, Pino & Granja (2021) realizaron un estudio que examina el impacto del clima organizacional en el desempeño de los empleados. Su investigación profundizó en la intrincada naturaleza de este fenómeno, abarcando varios factores que pueden influir en el bienestar y la productividad de los miembros de una empresa. Para recopilar datos, los investigadores emplearon métodos de investigación descriptivos y de relevancia, utilizando un cuestionario de escala Likert administrado a 30 empleados. De esta manera, los hallazgos revelaron que el 17% de los participantes ocasionalmente experimentó suficiente comunicación interpersonal dentro de sus equipos de trabajo, mientras que el 10% expresó insatisfacción con el nivel de comunicación.

El concepto de cultura organizacional ha sido objeto de amplio estudio en el campo de la teoría, ganando creciente importancia con el paso de los años. Esto indica que ya no se considera un tema periférico, sino un aspecto crucial de la investigación dentro de las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (2004), una manera de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interaccionar y de relacionarse que está dentro de lo normal para una determinada institución. Cada institución es una estructura complicada y humana con características singulares, con su propio lenguaje y con una sistema de creencias.

Todos esos parámetros de valorización deben ser constantemente vigilados, analizados y entendidos.

Del mismo modo, Chiavenato (2004), refiere que la influencia del contexto en la motivación de los asistentes se puede plasmar como la calidad o características del entorno de la estructura que los individuos sienten y experimentan, esto en última instancia afecta sus acciones. Esta influencia es perceptible en la manera que los individuos ven su ámbito laboral. En consecuencia, el clima de la organización no se trata únicamente de un concepto o suceso; para comprenderlo es posible obtener información importante acerca de la manera en que opera una organización. También, constituye un concepto con el potencial de aumentar la calidad del trabajo que realizan las organizaciones, además de aumentar la capacidad y la productividad de los colaboradores.

Para las empresas, es crucial que sus empleados posean una comprensión integral de los valores organizacionales distintivos, sus aspectos únicos y su importancia. Este conocimiento juega un rol importante en el fortalecimiento de la identidad individual y el fomento del apoyo a diversos proyectos y objetivos. A medida que los valores corporativos se arraigan profundamente en la comunidad, se transforman en convicciones fundamentales y principios subyacentes de la cultura organizacional. Establecer una cultura organizacional requiere el cultivo de valores firmes y duraderos que promuevan activamente estos comportamientos. Por lo tanto, las instituciones enfrentan el desafío no sólo de adoptar un conjunto de valores sino también de desarrollarlos como creencias ampliamente aceptadas, transparentes e internamente consistentes. Es imperativo comunicar consistentemente estos valores, permanecer abiertos al aprendizaje y al crecimiento, traducirlos en acciones genuinamente armoniosas e integrarlos incondicionalmente en la autodefinition de la organización (Bravo Falcón, 2006)

En su trabajo, Bateman y Snell (2009) analizan la clasificación de las culturas como "fuertes o débiles", que está determinada por diversos factores como las características institucionales, los resultados, la estabilidad, las motivaciones, el compromiso y el apoyo del personal. Estos factores también influyen en el flujo de los procesos diarios dentro de las organizaciones. Sin embargo, la cultura organizacional actúa como reflejo de la propia empresa. Es crucial que una

empresa tenga una cultura bien definida que priorice la satisfacción de todas las partes interesadas. Además, la empresa debe centrarse en desarrollar e implementar estrategias eficaces, gestionar y utilizar la información de forma adecuada, fomentar un entorno participativo y promover la colaboración entre sus miembros en los diferentes departamentos. Además, la empresa debe fomentar la generación de ideas innovadoras, asumiendo riesgos calculados e implementando acciones encaminadas a la mejora continua (Cantillo Guerrero et al., 2011).

Por lo tanto, es importante considerar a la cultura organizacional que es determinante para el desempeño del personal organizacional y están directamente relacionados con el desarrollo y crecimiento de la organización. Al aprovechar eficazmente la destreza intelectual y los esfuerzos de su fuerza laboral, la empresa puede elevar a su personal al estado de activo más valioso de la organización, que desempeña un papel fundamental en concretar las metas y objetivos de la empresa (Albán & Pruna, 2017). Es importante reconocer que el crecimiento organizacional es un proceso deliberado y continuo destinado a lograr resultados óptimos. Sin embargo, es fundamental comprender que el éxito no es un hecho aleatorio. Las organizaciones funcionan como entidades dinámicas que responden a estímulos tanto internos como externos, dando forma así a sus productos, comportamientos, procesos y logros finales. La sinergia entre talento y cultura organizacional facilita la asimilación e implementación de la cultura organizacional, que se manifiesta tanto interna como externamente, empoderando en definitiva a los empleados.

Además, la cultura de la organización transmitida a los empleados no sólo hace que la compañía funcione eficazmente, sino que además se proyecta hacia los colaboradores, clientes y proveedores de la compañía, manifestada a través de un comportamiento recíproco con respecto a la empresa, que se evidencia en las valoraciones que los proveedores tienen de la misma, sus métodos, productos o servicios. (Arias et al., 2018). El término cultura organizacional no se limita a los conceptos de ideología, imagen corporal o métodos de dirección; es una noción que tiene una amplitud y una diversidad mayores, que involucran a los públicos internos y externos, ya que se forma en sociedad. La calidad que se logra individual o colectivamente, así como las creencias o expectativas que tienen los públicos

acerca de la organización, solo se pueden entender a través de la cultura de la empresa, la cual se basa en diversas formas de producir simbólicos.

La cultura en una organización no es simplemente otro componente, se refiere a un sistema de valores, creencias y comportamientos compartidos que determinan cómo las personas dentro de una organización interactúan entre sí y trabajan juntas para lograr objetivos comunes. Como postula Schein (2010), la cultura organizacional consta de tres niveles: artefactos visibles, valores adoptados y supuestos básicos subyacentes; estos elementos crean una hoja de ruta que dirige los comportamientos de los empleados y fomenta un sentido de identidad dentro de la organización. La satisfacción laboral puede influir significativamente en la cultura organizacional, la cohesión del equipo y la productividad, lo que hace que la cultura organizacional sea un factor determinante crítico para determinar si la empresa tendrá éxito o fracasará (Denison, 1996).

La mejora de los empleados está muy influenciada por el clima organizacional, que abarca diversos aspectos como la comunicación, la interacción, la apertura y la consideración hacia los colegas. Este clima también juega un papel importante en la mejora de la calidad de vida de los empleados. Quienes contribuyen al crecimiento de la organización tienen un profundo impacto en la motivación, la espontaneidad y el fomento de amistades genuinas. Además, ayuda a alcanzar las metas y apoya a los empleados a lograr sus objetivos individuales (Olivera et al., 2021).

La cultura organizacional surge de varios atributos dentro del entorno organizacional y tiene un impacto directo en el comportamiento de sus miembros. El liderazgo de servicio, un enfoque de liderazgo que tiene como objetivo comprender las necesidades, habilidades, deseos y objetivos de los empleados para liberar su potencial (Zeta et al., 2020), subraya las prácticas y procedimientos observables dentro de la organización. A diferencia de la cultura organizacional, que es duradera, multifacética y no directamente manejable por la dirección, ya que consta de los valores y creencias compartidos de todos los miembros, pero no se limita a aquellos aspectos percibidos conscientemente por ellos. Sin embargo, desde una perspectiva gerencial, comprender el clima organizacional puede

resultar fascinante, ya que es fácilmente modificable: los cambios introducidos en la organización entran en vigor poco después de su implementación.

Asimismo, Kotter y Heskett (1992) encontraron que una cultura organizacional fuerte y adaptativa puede mejorar significativamente el desempeño de la empresa a largo plazo. Por otro lado, una cultura organizacional disfuncional puede obstaculizar la productividad y aumentar la rotación de empleados. Ciertos tipos de culturas organizacionales, como las orientadas a la estabilidad y el control, pueden ser más eficaces en industrias altamente reguladas, mientras que las culturas que fomentan la flexibilidad y la innovación son más adecuadas para entornos dinámicos y cambiantes. La vinculación entre los valores organizacionales y los valores personales de los empleados también es fundamental para maximizar el desempeño laboral.

La Dimensión del Comportamiento Organizacional abarca el examen sistemático del comportamiento y las actitudes de las personas dentro de una organización. Para Segredo (2017), esta dimensión abarca diversas categorías como la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales y laborales.

El estudio del comportamiento organizacional se centra en examinar las acciones de los individuos dentro de una empresa y cómo estas interacciones impactan el desempeño general de una empresa. Esta área de estudio acoge diversos temas como motivar, liderar, trabajar en equipo y la comunicación. El objetivo final es conocer mejor el comportamiento humano en el lugar de trabajo para mejorar tanto la satisfacción de los empleados como la eficacia de la organización. Al analizar estos factores, se pueden desarrollar estrategias y políticas para cultivar un ambiente de trabajo positivo y eficiente. (Blanco, 2022).

La dimensión de la estructura organizacional abarca varias categorías como funciones, las condiciones de trabajo y la promoción del crecimiento organizacional. La configuración de una organización, conocida como estructura organizacional, tiene un rol crucial en conseguir los objetivos y la ejecución de actividades. Abarca varios elementos, como jerarquía, distribución de roles, canales de comunicación y sistemas de coordinación y control. Esta estructura dicta cómo se distribuyen, agrupan y coordinan los temas a tratar dentro de la empresa, lo que afecta la eficiencia operativa y la adaptabilidad al cambio. Una estructura bien diseñada

promueve la claridad de las funciones, mejora la colaboración y facilita la toma de decisiones eficaz, contribuyendo en última instancia al éxito general de la organización. Este sistema es dinámico y está en constante evolución, involucrando interacciones entre recursos, procesos e individuos dentro de la institución. Su fin último es asegurar el cumplimiento de los objetivos sociales de la organización. (Segredo, 2017).

Asimismo, el aspecto del estilo de gestión se refiere al enfoque empleado por los líderes organizacionales para dirigir y guiar a la organización hacia sus objetivos predeterminados. La dimensión del estilo de gestión se refiere a los métodos y enfoques que los líderes y gerentes utilizan para dirigir, motivar y supervisar a sus equipos dentro de una organización. Esta dimensión abarca una variedad de estilos, desde el liderazgo autoritario, donde las decisiones son centralizadas y las directrices son estrictamente seguidas, hasta el liderazgo participativo o democrático, donde se busca la colaboración y la toma de decisiones conjunta. El estilo de gestión influye directamente en la organización cultural, la moral de los trabajadores y la efectividad en el logro de objetivos. Un estilo de gestión adecuado puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, optimizando el desempeño organizacional y facilitando un ambiente de trabajo positivo y productivo. Esta dimensión abarca varias categorías, entre ellas liderazgo, participación, entre otras (Segredo, 2017).

De manera similar, el término desempeño laboral es un concepto teórico que involucra comportamientos exhibidos por los empleados en una organización que contribuyen a lograr los resultados deseados. Estudiar el desempeño laboral tiene sus propias ventajas, como la selección adecuada del personal, la elaboración de un buen sistema de compensación y las recompensas adecuadas, así como identificar las necesidades de formación de los trabajadores. Por otro lado, es importante que las organizaciones se den cuenta de los desafíos que pueden surgir al equilibrar el trabajo y la familia; por esta razón, es necesario formular políticas que apunten a abordar los conflictos entre el trabajo y la familia (Pashanasi et al., 2021).

De manera similar a González y Vilchez (2021), el desempeño de los empleados dentro de una organización se mide por qué tan bien desempeñan las

tareas asignadas en función de sus capacidades, conocimientos y habilidades. Lograr los objetivos de la empresa a través de esto es esencial, ya que desencadena comportamientos y cambios que refuerzan la eficiencia y eficacia organizacional general. Según Robbins et al. (2013), la evaluación del desempeño laboral es un proceso que evalúa la eficiencia y eficacia de una empresa, individuo o procedimiento con respecto a las tareas y objetivos laborales que se espera alcanzar, con base en los resultados obtenidos durante la ejecución de las funciones que implica el desempeño laboral. posición utilizando componentes de los principales enfoques de evaluación del desempeño y métodos de evaluación.

Del mismo modo, Robbins (2014) define el desempeño laboral como la contribución de un empleado a la fuerza laboral. Para evaluar este desempeño, deben existir indicadores específicos que ayuden a la gerencia a determinar la efectividad y eficiencia de los empleados con respecto a los objetivos y metas organizacionales de la empresa. Estos indicadores deben ser parte de un sistema total de medición del desempeño que pueda proporcionar información simultánea e integrada en todos los niveles de las operaciones de la empresa, desde los objetivos corporativos hasta el desempeño individual de todos y cada uno de los ejecutivos o empleados. Es importante señalar que Chiavenato (2010) describe el desempeño laboral como el esfuerzo de un individuo dirigido a lograr metas predeterminadas con base en sus habilidades, capacidades y percepción de los requisitos del rol.

El logro de resultados sostenibles durante un período prolongado depende en gran medida del desempeño laboral, que se considera un activo fundamental dentro de una organización (Bautista et al., 2020). Además, se tiene que el desempeño laboral abarca la disposición de organizar y sincronizar efectivamente diversas acciones que colectivamente dan forma a la conducta de los individuos involucrados en el procedimiento de producción (Robbins y Judge, 2009).

El concepto de desempeño gira en torno a la realización de tareas y el logro de metas, todo dentro de los criterios predeterminados establecidos para el trabajo. El desempeño laboral de los empleados, en particular, se refiere a los esfuerzos del individuo que contribuyen al éxito general de la organización. Esta contribución se evalúa en función de las actitudes y resultados relacionados con el trabajo,

comparando el desempeño del empleado con el de sus pares. En entornos laborales competitivos, no se puede subestimar el papel de los individuos en el éxito organizacional. Cuando los empleados demuestran un trabajo eficaz y eficiente, resulta esencial recompensarlos para mantener su alto nivel de desempeño. Por el contrario, es igualmente importante motivar a los empleados que tal vez no se estén desempeñando tan bien como sus colegas. (Akca y Tepe, 2020).

Un análisis del desempeño empresarial revela dos componentes principales que merecen consideración: desempeño de tareas y desempeño contextual (Donaire, 2021). Por el contrario, el desempeño contextual considera a comportamientos que coadyuban a la cultura y el clima de una organización. Estos comportamientos son posteriormente demostrados por los empleados que participan diariamente en la vida de la empresa, como el fomento de la confianza, la mitigación de la hostilidad o la resolución de conflictos (Liu y Lo, 2018). Por lo tanto, el desempeño denota éxito en el cumplimiento de las tareas o responsabilidades asignadas relacionadas con la realización de tareas de fabricación, producción, servicio o gestión, que a su vez forman parte de la gestión de recursos.

Desempeño laboral, es una definición de hasta qué punto un empleado puede cumplir con las expectativas y responsabilidades que conlleva su trabajo. La medida misma que refleja la productividad y calidad demostrada por la eficiencia de las tareas dentro de una organización. Campbell (1990) identificó componentes para evaluar el desempeño laboral que incluyen productividad, calidad del trabajo, puntualidad y cooperación con otros. Aparte de estos determinantes organizacionales, factores individuales como las habilidades, el conocimiento y la motivación pesan significativamente a la hora de determinar el desempeño laboral. La gestión de alto nivel del desempeño laboral ofrece beneficios dobles: no sólo mejora los resultados organizacionales, sino que también agrega valor al crecimiento profesional de los trabajadores.

El desempeño de los trabajadores, depende de sus acciones en relación con las tareas asignadas y las contribuciones que realizan en función de su rol dentro de la organización. Éste se rige por el acuerdo del trabajador y la empresa. Siendo esto, una respuesta al cumplimiento de los requisitos de las tareas asignadas y a la

adaptación efectiva a las necesidades tanto de la organización como del individuo, con el objetivo de lograr eficiencia, eficacia y éxito para accionar con las responsabilidades asignadas y lograr los objetivos de la empresa. (Bautista et al., 2020).

En relación con el agotamiento, es importante señalar que la insatisfacción laboral gira principalmente en torno al trabajo en sí y no al individuo. Cuando un empleado está insatisfecho, significa que no disfruta de su trabajo, mientras que un empleado "agotado" experimenta una sensación de incapacidad para realizar su trabajo de manera efectiva (Bianchi et al., 2015). Varios factores contribuyen a la insatisfacción laboral, independientemente de la moral o la competencia subjetiva del empleado (Bianchi et al., 2015).

La evaluación y los logros de los trabajadores de las instituciones públicas tienen una importancia significativa, ya que impacta directamente en su autoevaluación. Es crucial que las personas encuentren satisfacción en su lugar de trabajo, ya que la satisfacción laboral abarca la gama de emociones positivas o negativas experimentadas hacia las tareas relacionadas con el trabajo. La satisfacción laboral refleja la posición o mentalidad de los empleados hacia sus responsabilidades. Comprender las diversas necesidades y deseos de los trabajadores puede resultar complejo y desafiante (Pashanasi et al., 2021).

El efecto de la cultura organizacional en el desempeño laboral se manifiesta en diversos aspectos, incluyendo la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Una cultura organizacional positiva y fuerte puede motivar a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño al proporcionarles un sentido de propósito y pertenencia. Además, la cultura que valora una comunicación abierta y la colaboración puede fomentar un entorno de trabajo más cohesivo y productivo (O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2014). En contraste, una cultura organizacional tóxica o inconsistente puede generar desmotivación, estrés y conflictos, lo que a su vez puede disminuir el desempeño laboral y aumentar la tasa de rotación de personal. Por lo tanto, las organizaciones deben prestar atención a la cultura organizacional y gestionarla activamente optimizando el desempeño laboral.

En términos de desempeño de la tarea, refiere Salgado y Cabal (2011) considera que es importante resaltar la presencia de perspicacia y competencia técnica, habilidades relacionadas con el trabajo y la correspondiente experiencia, sabiduría y capacidad de las personas involucradas. Se refiere a la efectividad y eficiencia con la que un empleado lleva a cabo las tareas y responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo. Este aspecto del desempeño laboral evalúa no solo la cantidad y calidad del trabajo producido, sino también asumir el compromiso con los estándares y expectativas establecidos por la organización. El desempeño de la tarea es crucial para el éxito organizacional, ya que un alto nivel de desempeño asegura que los objetivos y metas de la empresa se alcancen de manera consistente. Evaluar y mejorar el desempeño de la tarea implica identificar áreas de fortaleza y oportunidad, proporcionando retroalimentación y desarrollo profesional para optimizar el potencial de los empleados.

La dimensión del desempeño contextual, para Salgado y Cabal (2011), se refiere a las actividades y comportamientos que los empleados realizan, más allá de sus tareas específicas, que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización. Este tipo de desempeño incluye acciones como ayudar a compañeros, mostrar iniciativa, seguir normas y procedimientos, y participar en actividades organizacionales que no están directamente relacionadas con las tareas principales del puesto. El desempeño contextual es crucial para el funcionamiento armonioso y la efectividad global de la organización, ya que fomenta un entorno de trabajo colaborativo, apoya la cultura organizacional positiva y puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

En términos de desempeño organizacional, sostiene Salgado y Cabal (2011) que evalúa cómo el trabajo individual y en equipo se plasma en eficiencia, productividad y competitividad de la empresa en su conjunto. Incluye aspectos como la calidad del servicio al cliente, al cambio, la adaptación al cambio, y la idoneidad para alcanzar objetivos financieros y operativos. Un alto desempeño organizacional implica que los empleados no solo cumplen con sus tareas y roles individuales, sino que también colaboran efectivamente para impulsar el éxito y el crecimiento sostenido de la organización. Refiere que abarca la voluntad de apoyar el desempeño de la agencia, la elección de respaldar la calidad del trabajo, así

como la utilización efectiva del tiempo, los recursos de la agencia, la asistencia laboral y el compromiso voluntario con un trabajo eficiente.

II. METODOLOGÍA

2.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El estudio entra en la categoría de investigación básica. Este tipo de investigaciones pretende aportar elementos teóricos al conocimiento científico, sin confirmarlo directamente en un campo concreto, realizar análisis es crucial para recopilar información pertinente relacionada con las variables establecidas de la investigación (Hernández & Mendoza, 2018).

La metodología empleada en este estudio adopta un enfoque cuantitativo, utilizando paradigmas que facilitan una comprensión imparcial de la realidad. Mediante la recopilación y el examen de datos utilizando conceptos abstractos y variables mensurables, este método permite formular conclusiones generales. La investigación cuantitativa, como enfoque sistemático, implica la recopilación y análisis de datos de diversas fuentes, empleando herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para producir resultados acordes a los objetivos. Su objetivo principal es cuantificar el problema en cuestión y comprender su magnitud proyectando resultados para una población más grande. Este enfoque enfatiza la recopilación y el análisis de información, la exploración, el escrutinio y la validación de datos mientras se evalúan las hipótesis propuestas. (Hernández et al., 2014).

Diseño de investigación

Se utilizó un diseño no experimental, lo que significa que ninguna de las variables del estudio fue alterada. Además, se precisó que el estudio siguió un enfoque transversal, donde se observó una muestra poblacional durante un período de tiempo específico (Hernández y Mendoza, 2018). La utilización del método deductivo hipotético es evidente en este estudio, ya que implica la aplicación de reglas generales a situaciones específicas, como lo explicaron Hernández y Mendoza en 2018.

El objetivo de esta investigación es analizar y distinguir los impactos de las variables mediante la recopilación de datos en un momento específico en el tiempo, por lo que es un estudio transversal (Hernández et al., 2014). Bernal (2013) aclara además que un estudio transversal, también denominado estudio seccional, implica obtener información de un subconjunto de la población o muestra durante un período de tiempo particular para su inclusión en el estudio.

Cuando se examina el vínculo entre variables para determinar causa y efecto, se lo denomina análisis correlacional. Durante un período de tiempo designado, surgen patrones que ilustran la conexión entre dos variables. Estas conexiones se conocen como relaciones (Hernández et al, 2014). La investigación correlacional implica explorar la interrelación entre dos variables o la influencia de una variable sobre otra, y solo puede lograrse mediante el uso de herramientas estadísticas (Bernal 2013).

2.2 Variables y operacionalización

V1: Cultura organizacional.

Definición conceptual. Chiavenato (2004), refiere que es una manera de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interaccionar y de relacionarse que está dentro de lo normal para una determinada institución. Cada institución es una estructura complicada y humana con características singulares, con su propio lenguaje y con un sistema de creencias. Todos esos parámetros de valorización deben ser constantemente vigilados, analizados y entendidos.

Definición operacional. Para la cultura organizacional se considera el conducta organizacional, estructura organizacional, el estilo de dirección, para lo que se empleó un cuestionario de respuestas cerradas es escala Likert (Segredo, 2017).

V2: Desempeño laboral.

Definición conceptual. Salgado y Cabal (2011), refieren que el desempeño laboral se refiere al desempeño de los empleados dentro de una organización se mide por qué tan bien desempeñan las tareas asignadas en función de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Definición operacional. El desempeño es multidimensional y tiene múltiples facetas, a menudo agrupadas en torno a tres dimensiones amplias: desempeño de tareas, desempeño contextual (a veces llamado comportamiento prosocial o desempeño ciudadano) y (3) desempeño organizacional (comportamiento organizacional positivo). (Salgado y Cabal, 2011).

2.3 Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)

Población

Según Arias (2020), la población de estudio abarca personas, infraestructura, equipos y material audiovisual. El proceso de recolección de datos se centró en un tamaño de muestra de 120 participantes que eran trabajadores de una empresa familiar. Esta muestra puede considerarse un subconjunto de la población más grande, lo que indica que el método de muestreo utilizado fue No probabilístico. (Hernández & Mendoza, 2018)

Muestra

Hernández y Mendoza (2018) enfatiza en este contexto particular que una muestra estadística se centra en grupos de población específicos que se eligen mediante selección aleatoria, asegurando un margen mínimo de error. Para el presente estudio se considera toda la población

Muestreo

El proceso empleado para evaluar la precisión y confiabilidad de cada componente dentro de la muestra se conoce como procedimiento (Arias, 2016). Por tanto, se emplea el muestreo no probabilístico. De manera que se consideró a toda la población de estudio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según los investigadores López, Rondan y Fachelli (2015), la recolección de información se realizará mediante una encuesta. Esta metodología implica el interrogatorio de individuos con el fin de adquirir mediciones precisas de conceptos que surgen de un problema de investigación. Como afirma Hernández (2018), un cuestionario es una recopilación de encuestas que tiene como objetivo evaluar múltiples variables.

Instrumento

Para la recopilación de datos, se utilizó el cuestionario como herramienta principal. Esta técnica de investigación social permite obtener una amplia gama de datos objetivos y representativos (Arias, 2016). Se diseñaron dos tipos de cuestionarios utilizando escalas tipo Likert de 5 puntos, con el propósito de obtener respuestas detalladas de los participantes. Los investigadores recolectaron la información de los encuestados basándose en las dimensiones operativas de las

variables investigadas, estimando que todo el proceso tomó aproximadamente 15 minutos.

Validez y Confiabilidad

La validez de la encuesta se estableció a través de tres criterios: claridad, coherencia y relevancia, con la revisión de 3 expertos de la Universidad César Vallejo.

Claridad: Los expertos evaluaron cada ítem de la encuesta para asegurarse de que las preguntas fueran comprensibles y no dejaran lugar a ambigüedades. Cada pregunta fue revisada para garantizar que el lenguaje utilizado fuera claro y accesible para los participantes.

Coherencia: Se examinó la estructura interna de la encuesta para asegurar que todas las preguntas estuvieran alineadas con las dimensiones teóricas de la cultura organizacional y desempeño laboral. Los expertos verificaron que las preguntas dentro de cada dimensión fueran coherentes entre sí y que contribuyeran a una medición precisa del constructo.

Relevancia: Se evaluó la pertinencia de cada ítem en relación con el constructo de la cultura organizacional. Los expertos aseguraron que cada pregunta era relevante y esencial para medir las dimensiones clave de la cultura organizacional, evitando elementos redundantes o irrelevantes.

Tabla 1

Validez de los instrumentos responsabilidad social gubernamental y seguridad ciudadana

Nº	Grado	Expertos	Dictamen
1	Doctor	Manguinuri Chota, Robert	Con suficiencia y aplicable
2	Doctora	Díaz Díaz, Eleximia Soledad	Con suficiencia y aplicable
3	Mgr.	Sanchez Obregon, Erlinda E.	Con suficiencia y aplicable

La confiabilidad de la encuesta sobre Cultura Organizacional fue determinada utilizando el alfa de Cronbach, que resultó en un valor de 0,936. Esto indica una excelente consistencia interna, lo que significa que los ítems del cuestionario son altamente coherentes entre sí y que la encuesta es una herramienta confiable para medir la cultura organizacional.

La confiabilidad de la encuesta sobre Desempeño Laboral también fue determinada utilizando el alfa de Cronbach, con un resultado de 0,934. Este valor indica una

excelente consistencia interna, lo que demuestra que los ítems de la encuesta son altamente coherentes y que la herramienta es confiable para medir el desempeño laboral.

Ambas encuestas, una sobre Cultura Organizacional y otra sobre Desempeño Laboral, han sido validadas por su claridad, coherencia y relevancia mediante la revisión de tres expertos de la Universidad César Vallejo. La confiabilidad de ambas encuestas ha sido cuantificada con valores de alfa de Cronbach de 0,936 y 0,934, respectivamente, indicando una excelente consistencia interna y asegurando que son herramientas confiables para medir los constructos respectivos.

2.5 Procedimientos

Para realizar la investigación ha sido necesario obtener autorización y consentimiento de los participantes, así como recopilar información y utilizar diversas herramientas. La utilización de estas herramientas se facilitó mediante el uso de un formulario. El cuestionario fue creado específicamente para garantizar que todos los ítems de la escala tipo Likert se respondan de manera obligatoria. Para lograrlo, los artículos fueron minuciosamente diseñados, elaborados y organizados con el único propósito de abordar las preguntas que permitan la inclusión de otras. Esto garantizó que todas las preguntas han sido respondidas. Posteriormente, las respuestas se organizaron automáticamente en tablas dentro del programa Excel y luego se exportaron para su posterior análisis y procesamiento.

2.6 Método de análisis de datos

Para examinar la encuesta, la información se recopiló y analizó utilizando Excel y SPSS, dos programas de software estadístico capaces de analizar los resultados. El proceso implicó en la evaluación de variables, dimensiones y suposiciones para garantizar la precisión y reducir cualquier error potencial. Además, los resultados se presentaron en tablas o diagramas bien estructurados y se interpretaron para mejorar la comprensión.

2.7 Aspectos éticos

El estudio se destacó por su firme compromiso con la autenticidad y precisión, especialmente en la creación y aplicación del instrumento de recolección de datos. Este enfoque garantizó que los métodos utilizados fueran válidos y los

resultados reflejaran de manera fiel la información obtenida. Además, se tomó especial cuidado en informar a los participantes sobre el propósito de la investigación y el tratamiento confidencial de los datos que proporcionaron. Este nivel de transparencia y cuidado en el manejo de la información refleja un estricto apego al principio ético de respeto a las personas, asegurando que los individuos involucrados fueran conscientes de cómo se utilizaría su información y protegiendo su privacidad durante todo el proceso.

III. RESULTADOS

En el presente estudio, se realizaron análisis descriptivos e inferenciales para examinar la relación entre diversas variables en el contexto específico analizado. Una parte crucial del análisis inferencial fue la realización de pruebas de normalidad. Estas pruebas fueron empleadas para determinar si las variables seguían una distribución normal en la población de estudio. La normalidad de los datos es un requisito fundamental para la aplicación adecuada de la prueba estadística. Finalmente, se evaluó la significancia estadística de los hallazgos utilizando niveles de confianza y p-valores. Estos criterios permitieron determinar si las relaciones observadas entre las variables eran estadísticamente significativas o si podrían atribuirse al azar.

En este estudio, se utilizó un nivel de significancia de 0,05 como regla de decisión.

Tabla 1.

Pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov)

		Cultura	
		organizacional	Desempeño laboral
N		120	120
Parámetros normales ^{a,b}	Media	54,23	41,25
	Desv. Desviación	12,321	12,609
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,100	,125
	Positivo	,100	,103
	Negativo	-,088	-,125
Estadístico de prueba		,100	,125
Sig. asintótica(bilateral)		,005 ^c	,000 ^c

En la tabla de resultados, se evidencia que, al aplicar la prueba de normalidad a nivel de variables, el error estadístico es inferior al valor predeterminado de 0,05. Este hallazgo sugiere que las distribuciones de las variables no siguen una distribución normal. En consecuencia, se justifica la necesidad de emplear una prueba estadística no paramétrica. En este contexto, la prueba de Rho de Spearman se considera la más adecuada para el análisis, dada su capacidad para evaluar relaciones entre variables ordinales o variables que no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos.

3.1 Resultados descriptivos.

Tabla 1

Descripción de los niveles de la variable cultura organizacional.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	27	22,5
Regular	88	73,3
Adecuada	5	4,2
Total	120	100,0

Fuente: observación de frecuencia en spss.

Figura 1

Porcentajes de la variable cultura organizacional de una empresa familiar.



Nota: Colaboradores de una empresa familiar.

Acorde a los resultados se aprecia que la cultura organizacional presenta un nivel regular con un 73,33%, del mismo modo se aprecia un 22,50% en el nivel inadecuada. Por otro lado, se evidencia un 4,17% en el nivel adecuada. Por tanto, el sistema de valores, creencias y comportamientos compartidos que determinan cómo las personas dentro de una organización interactúan entre sí y trabajan juntas para lograr objetivos comunes presenta una tendencia en el nivel regular.

La tendencia predominante en el nivel regular (73,33%) indica que la cultura organizacional tiene fundamentos que funcionan hasta cierto punto, pero necesita revisiones y ajustes para alcanzar un nivel más alto de adecuación y efectividad. El significativo porcentaje de insatisfacción (22,50% en el nivel inadecuado) resalta áreas críticas que requieren atención urgente para evitar un impacto negativo en la moral y el rendimiento de los empleados. El escaso 4,17% que considera la cultura adecuada sugiere que hay potencial para mejoras considerables.

Para mejorar la cultura organizacional, la empresa debe enfocarse en identificar y fortalecer los aspectos positivos existentes, al tiempo que aborda y corrige las debilidades señaladas por los empleados. Esto podría incluir la implementación de programas de desarrollo organizacional, la mejora de la comunicación interna y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo.

Tabla 2

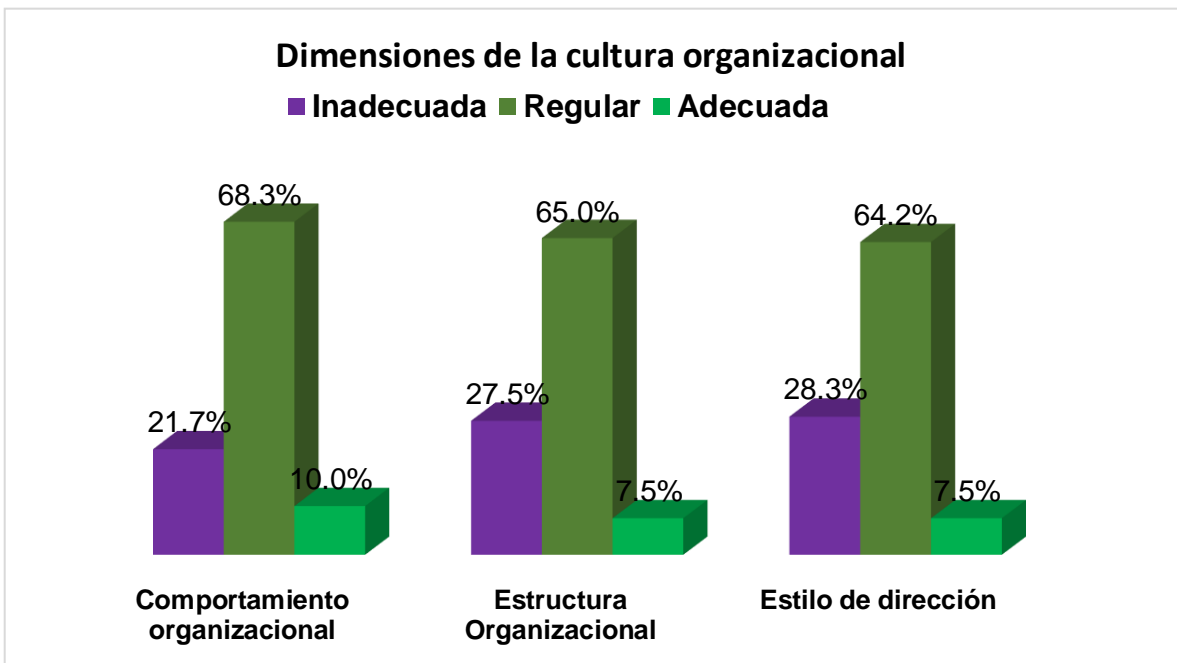
Dimensiones de la variable cultura organizacional.

Nivel	Comportamiento organizacional		Estructura Organizacional		Estilo de dirección	
Inadecuada	26	21.7%	33	27.5%	34	28.3%
Regular	82	68.3%	78	65.0%	77	64.2%
Adecuada	12	10.0%	9	7.5%	9	7.5%
Total	120	100%	120	100%	120	100%

Fuente: observación de frecuencia en excel.

Figura 2

Porcentajes de las dimensiones de la cultura organizacional de una empresa familiar.



Nota: resultados según los colaboradores de una empresa familiar.

Luego de analizar las dimensiones con su respectivo baremo, se muestra para la dimensión comportamiento organizacional que el 68,3% de los colaboradores encuestados refiere que es regular, asimismo, el 21,7% sostuvo que es inadecuada y un 10% refirió que es adecuada. Asimismo, respecto a la dimensión Estructura organizacional se evidencia que el 65% sostuvo que es regular, el 27,5% señaló que es inadecuada y el 7,5% refirió que es adecuada. Del mismo modo, en el estilo de dirección se considera que el 64,2% de los colaboradores refirió que es regular, el 28, 3% sostuvo que es inadecuada, sin embargo, el 7,5% señaló que es adecuada.

Los resultados reflejan una tendencia predominante hacia la percepción de "regular" en las tres dimensiones analizadas: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Sin embargo, los porcentajes de insatisfacción ("inadecuada") son significativos y resaltan áreas críticas que requieren atención para evitar un impacto negativo en la moral y productividad de los colaboradores. Los porcentajes bajos de adecuación indican que hay un considerable margen para mejorar en todos los aspectos evaluados.

Tabla 3

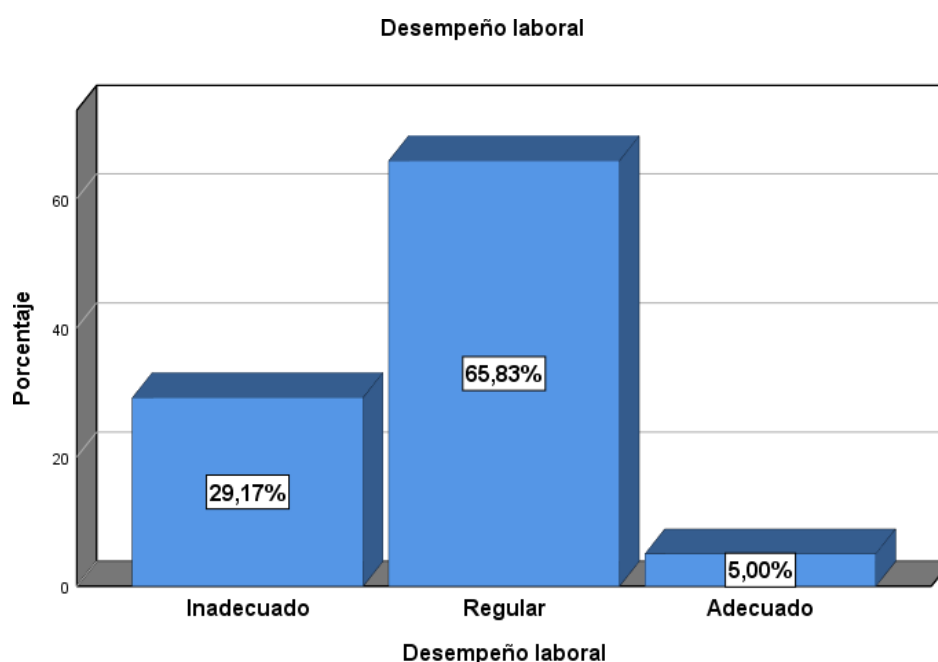
Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	35	29,2
Regular	79	65,8
Adecuada	6	5,0
Total	120	100,0

Fuente: observación de frecuencia en spss.

Figura 3

Porcentajes de la variable cultura organizacional de una empresa familiar.



Nota: Colaboradores de una empresa familiar.

Acorde a los resultados se aprecia que el desempeño laboral presenta un nivel regular con un 65,83%, del mismo modo se aprecia un 29,17% en el nivel inadecuado. Por otro lado, se evidencia un 5,00% en el nivel adecuado. Por tanto, cualquier comportamiento intelectual, mental, motor e interpersonal controlado por las personas, clasificado según su capacidad e importante para los objetivos de la organización presenta una tendencia en el nivel regular.

La tendencia general del desempeño laboral en la organización es percibida como regular, lo que señala que, aunque el desempeño es aceptable en general, hay una necesidad considerable de mejorar la calidad del trabajo y la efectividad general. El alto porcentaje de percepciones inadecuadas (29,17%) destaca áreas críticas que necesitan atención inmediata, ya que podrían estar afectando negativamente el rendimiento global de la empresa familiar.

Tabla 4

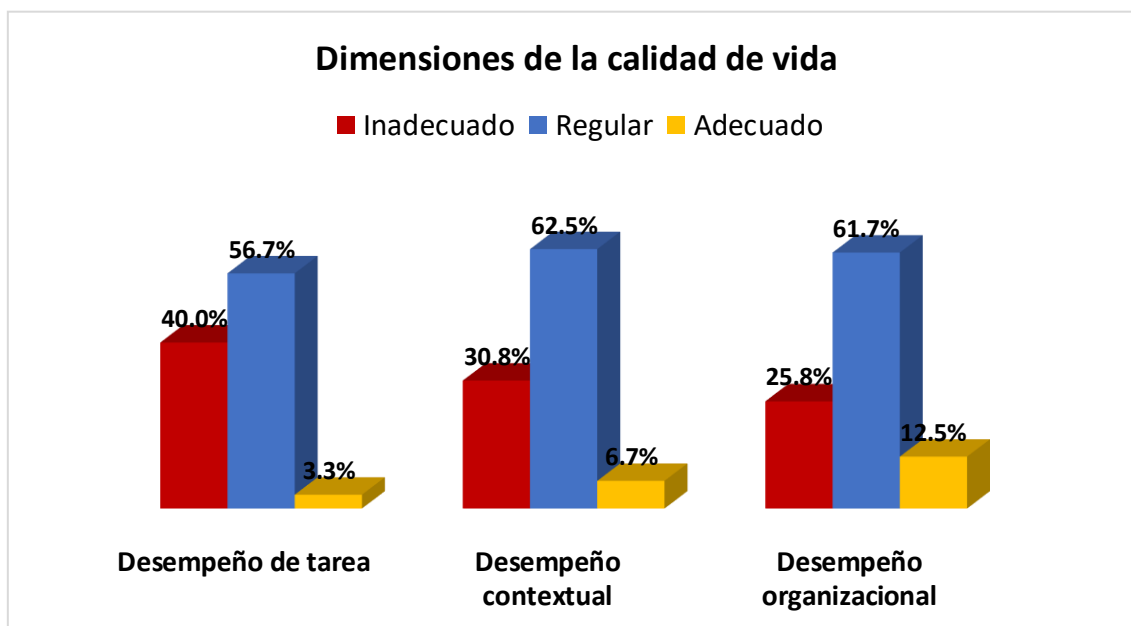
Dimensiones de la variable desempeño laboral.

Nivel	Desempeño de tarea		Desempeño contextual		Desempeño organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	48	40.0%	37	30.8%	31	25.8%
Regular	68	56.7%	75	62.5%	74	61.7%
Adecuado	4	3.3%	8	6.7%	15	12.5%
Total	120	100%	120	100%	120	100%

Fuente: observación de frecuencia en excel.

Figura 4

Porcentajes de las dimensiones del desempeño laboral de una empresa familiar.



Nota: resultados según los colaboradores de una empresa familiar.

Luego de analizar las dimensiones con su respectivo baremo, se muestra para la dimensión desempeño de tarea el 56,7% de los colaboradores encuestados refiere que es regular, asimismo, el 40,0% sostuvo que es inadecuada y un 3,3% refirió

que es adecuada. Asimismo, respecto a la dimensión desempeño contextual se evidencia que el 62,5% sostuvo que es regular, el 30,8% señaló que es inadecuada y el 6,7% refirió que es adecuada. Del mismo modo, en el desempeño organizacional se considera que el 61,7% de los colaboradores refirió que es regular, el 25,8% sostuvo que es inadecuada, sin embargo, el 12,5% señaló que es adecuada.

En todas las dimensiones analizadas (desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño organizacional), la mayoría de los colaboradores perciben el desempeño como regular, lo que indica que, aunque hay una funcionalidad básica, hay una necesidad significativa de mejora. Los porcentajes altos de percepción inadecuada en cada dimensión resaltan áreas críticas que deben ser abordadas para mejorar el desempeño general en la organización.

3.2 Resultados inferenciales

El análisis en cuestión, evidencia la comprobación de la hipótesis general y específicas que se establecieron para el estudio en cuestión, esto demuestra si la prueba de hipótesis es rechazada o aceptada. Por otra parte, la magnitud de la correlación entre las variables de análisis construidas para el presente trabajo.

3.2.1 Contrastación de la hipótesis general

Ho: La cultura organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

H1: La cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Tabla 5.

Correlaciones entre cultura organizacional y desempeño laboral.

		Correlaciones		
			Cultura organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,800**
			.	,000

	N	120	120
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,800**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

El análisis de la prueba Rho de spearman refleja una correlación positiva y significativa para la variable cultura organizacional y la variable desempeño laboral que es de 0,800 siendo esta una correlación fuerte. Además, el nivel de significancia es 0,000, por lo que estadísticamente es significativa. Lo que significa que la mejora en la cultura organizacional se asocia consistentemente con la mejora en el desempeño laboral. Estos resultados son robustos y confiables, proporcionando evidencia clara de que iniciativas para fortalecer la cultura organizacional pueden tener un impacto positivo en el desempeño laboral.

3.2.2 Contratación de las hipótesis específicas

hipótesis específica 1

Ho: El comportamiento organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

H1: El comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Tabla 6.

Correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

			Comportamiento organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

El análisis de la prueba Rho de Spearman refleja que existe una correlación positiva moderada entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en una empresa familiar que es de 0, 474. Es decir, que mejoras en el comportamiento organizacional están asociadas con un incremento moderado en el desempeño laboral. Dado que el nivel de significancia es 0.000, estos resultados son estadísticamente significativos, lo que confirma que la relación observada no es producto del azar.

Dado que el comportamiento organizacional está moderadamente asociado con el desempeño laboral, iniciativas para mejorar el comportamiento organizacional pueden resultar en beneficios tangibles para la empresa familiar.

Esto puede incluir programas de capacitación, desarrollo de liderazgo, y promoción de una cultura organizacional positiva. Asimismo, las empresas familiares pueden enfocarse en desarrollar políticas y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo colaborativo, respetuoso y motivador. Estas mejoras, aunque moderadas en su impacto, son importantes para el desempeño general de la empresa.

Del mismo modo, las políticas públicas pueden diseñarse para apoyar a las empresas familiares en la mejora de su comportamiento organizacional, ofreciendo recursos y capacitación en gestión organizacional. También, los gobiernos y organizaciones sin fines de lucro pueden proporcionar servicios de asesoría y consultoría para ayudar a las empresas familiares a implementar prácticas efectivas de gestión organizacional, mejorando así su desempeño laboral de manera sostenida.

Estos resultados subrayan la importancia de implementar prácticas efectivas de comportamiento organizacional para mejorar el desempeño laboral en el contexto de empresas familiares. Las estrategias de gestión y las políticas públicas pueden jugar un papel crucial en apoyar estos esfuerzos.

hipótesis específica 2

Ho: La estructura organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

H1: La estructura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Tabla 6.

Correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

			Estructura Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estructura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,712
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120

Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,712	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

También, el análisis de la prueba Rho de Spearman refleja que la estructura organizacional muestra una correlación positiva fuerte con el desempeño laboral en una empresa familiar que es de 0,712. Esto indica que una mejor estructura organizacional se asocia con un aumento significativo en el desempeño laboral. Al igual que en la dimensión anterior, el nivel de significancia es 0.000, lo que respalda la validez estadística de estos resultados.

Dado que la estructura organizacional está fuertemente asociada con el desempeño laboral, iniciativas para mejorar la estructura organizacional pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa familiar. Esto puede incluir la clarificación de roles y responsabilidades, la optimización de procesos internos, y la mejora de la comunicación y coordinación dentro de la empresa.

Las empresas familiares pueden beneficiarse al revisar y ajustar su estructura organizacional para hacerla más eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos. Esto podría involucrar la adopción de prácticas de gestión más modernas y la eliminación de ineficiencias estructurales. Además, las políticas públicas pueden diseñarse para apoyar a las empresas familiares en la mejora de su estructura organizacional, ofreciendo recursos y capacitación en gestión organizacional y reestructuración empresarial. Asimismo, los gobiernos y organizaciones sin fines de lucro pueden proporcionar servicios de asesoría y consultoría para ayudar a las empresas familiares a implementar mejoras en su estructura organizacional, promoviendo un ambiente laboral más eficiente y productivo.

Estos resultados subrayan la importancia de implementar y mantener una estructura organizacional eficiente y bien definida para mejorar el desempeño laboral en el contexto de empresas familiares. Las estrategias de gestión y las políticas públicas pueden jugar un papel crucial en apoyar estos esfuerzos y promover un desarrollo organizacional más robusto.

hipótesis específica 3

Ho: El estilo de dirección no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

H1: El estilo de dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Tabla 6.

Correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

		Estilo de dirección	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,756
		N	120
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,756
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	120

De la misma manera, se observó a través del análisis de la prueba Rho de Spearman que el desempeño laboral se correlaciona fuertemente positivamente con el estilo de gestión, superando incluso la correlación con la estructura organizacional. Esto indica que el estilo de gestión ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral. Una vez más, los resultados son estadísticamente significativos, con un nivel de significancia de 0,000, lo que confirma la confiabilidad de la relación observada.

Dado que el estilo de dirección muestra una correlación positiva fuerte y más alta que la estructura organizacional, esto destaca la importancia crítica del liderazgo y del estilo de dirección en la mejora del desempeño laboral en empresas familiares. Además, el estilo de dirección puede influir significativamente en la cultura organizacional, afectando la motivación de los empleados, la claridad en las metas y objetivos, y la eficacia en la toma de decisiones.

Sin embargo, las políticas públicas pueden fomentar programas de desarrollo de liderazgo y capacitación en estilos de dirección efectivos para empresarios y líderes de empresas familiares. Se puede ofrecer asesoramiento y consultoría especializada para mejorar las habilidades de liderazgo y la gestión del cambio en empresas familiares, promoviendo un estilo de dirección que maximice el potencial del capital humano y mejore el desempeño organizacional. Estos hallazgos subrayan la importancia crítica del liderazgo efectivo y el estilo de dirección en el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares, destacando la necesidad de estrategias y políticas que promuevan un liderazgo positivo y orientado al desarrollo organizacional.

En resumen, los resultados indican que todas las dimensiones evaluadas tienen una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en la empresa familiar, siendo especialmente fuertes las correlaciones con la estructura organizacional y el estilo de dirección. Esto subraya la importancia de estas dimensiones en la mejora del desempeño laboral y sugiere que las intervenciones en estas áreas pueden ser particularmente efectivas.

IV. DISCUSIÓN

La discusión de los resultados obtenidos, junto con antecedentes y bases teóricas de revistas que respaldan la investigación, revela que la cultura organizacional presenta un nivel regular en un 73,33% de los casos, un 22,50% en un nivel inadecuado y solo un 4,17% en un nivel adecuado. En cuanto al desempeño laboral, el 65,83% es considerado regular, el 29,17% inadecuado y el 5% adecuado. Los resultados del objetivo general de la investigación indican que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en una empresa familiar en Lima en 2023, con un coeficiente de correlación de $r=0,800$ y una significancia de $p=0,000$. Esto demuestra que una mejora en la cultura organizacional conduce a un mayor desempeño laboral, subrayando la importancia de implementar mejoras en este ámbito.

De acuerdo con los resultados obtenidos, Chevez (2020) encontró una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados de Carbajal en el Callao en 2019 ($\rho=0.737$, $p=0.000$). De manera similar, Elisa et al. (2018) también establecieron una relación positiva entre estas variables en la Unidad de Gestión Educativa de Comas mediante la prueba de chi-cuadrado. Aunque emplearon métodos estadísticos diferentes, los resultados fueron consistentes, indicando que la cultura organizacional tiene un fuerte impacto positivo que mejora significativamente el desempeño laboral.

En resumen, los hallazgos de la investigación son respaldados por estudios previos, demostrando de manera consistente que las mejoras en la cultura organizacional son determinantes para el aumento del desempeño laboral.

Cabe mencionar que la importancia de la cultura de la organización ha aumentado enormemente en los últimos años, transformándola en una pieza fundamental para cualquier compañía del mundo. La fortuna o el fracaso de una compañía está indudablemente sujeta a la dirección que se le da o al desempeño de los empleados, ya que estos últimos tienen un papel importante en la generación y sustento de la economía positiva (Blanco, 2022). En consecuencia, los especialistas en cultura han dedicado un extenso estudio al concepto de cultura, lo que ha llevado al desarrollo de múltiples teorías con complejidades.

Además, la extensa investigación del concepto de cultura organizacional en el ámbito teórico le ha otorgado una importancia creciente a lo largo de los años. Esto indica que ya no se considera un tema marginal, sino más bien un aspecto crucial de la investigación dentro de las organizaciones. Como afirma Chiavenato (2004), representa un estilo de vida, un conjunto de creencias, expectativas y valores, así como un medio de interacción y conexión dentro de las normas establecidas de una institución específica. Cada institución constituye un marco humano complejo con atributos distintos, su propio lenguaje y sistema de creencias. Es imperativo monitorear, analizar y comprender constantemente todos estos parámetros de evaluación.

Es preciso señalar además que Kotter y Heskett (1992) encontraron que una cultura organizacional fuerte y adaptable puede mejorar significativamente el desempeño a largo plazo de una empresa. Por otro lado, una cultura organizacional disfuncional puede obstaculizar la productividad y aumentar la rotación de empleados. Ciertos tipos de culturas organizacionales, como las que se centran en la estabilidad y el control, pueden ser más efectivas en industrias altamente reguladas, mientras que las culturas que fomentan la flexibilidad y la innovación se adaptan mejor a entornos dinámicos y cambiantes.

También, González y Vilchez (2021) afirmaron que la evaluación del desempeño de los empleados en una organización se realiza valorando su capacidad, conocimientos y habilidades para realizar las tareas asignadas. Esto es crucial para lograr los objetivos de la empresa, ya que fomenta comportamientos positivos y mejoras que mejoran la eficiencia y eficacia general de la organización. Según Robbins et al. (2013), la evaluación del desempeño laboral implica evaluar la efectividad y eficiencia de una empresa, individuo o programa en el desempeño de las tareas y objetivos del trabajo en función de los resultados obtenidos durante el desempeño de las funciones. Esta evaluación abarca varios componentes de los enfoques y métodos de evaluación del desempeño empleados en el puesto.

Respecto al primer objetivo específico, se tuvo que se determinó la relación entre la relación entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral, Lima - 2023. ($r=0,474$ y $\text{sig.}=0,000$, refleja una correlación positiva y significativa). Por tanto, cuando se realice aspectos de mejora en el comportamiento organizacional,

esto se refleja en un mayor desempeño laboral, esto hace evidente que las mejoras del desempeño sea el adecuado.

Frente a estos resultados, Mamani (2019) demostró que sus resultados revelaron una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de $r = 0,416$. Además, se descubrió una correlación entre el clima organizacional y la calidad del servicio ($r = .272$), enfatizando el impacto del primero en la productividad. Los hallazgos también indicaron una correlación entre el clima organizacional y la toma de decisiones ($r = 0,353$), así como el conocimiento ($r = 0,324$). Sin embargo, Ecuador, Guamán y Jiménez (2021) demostraron que el desempeño laboral de los empleados está directamente influenciado por el clima organizacional. Al mismo tiempo, las respuestas a los datos de la encuesta revelaron que la mayoría de los participantes demostraron altos niveles de eficiencia, productividad y eficacia en sus tareas laborales, lo que indica su competencia en los roles que desempeñaban y también mostró un claro cumplimiento de los procedimientos establecidos dentro de la organización.

La dimensión del comportamiento organizacional implicó el estudio y análisis de cómo los individuos y grupos actuaron dentro de las organizaciones, y cómo estas interacciones afectarán el desempeño y la efectividad organizacional. Este campo abrió una amplia gama de temas, incluyendo la motivación, el liderazgo, la comunicación, la dinámica de equipos y la cultura organizacional. Al comprender estos aspectos, las organizaciones pueden diseñar estrategias y políticas que fomenten un ambiente de trabajo positivo, mejoren la satisfacción y el compromiso de los empleados, y aumenten la productividad. En última instancia, el comportamiento organizacional busca optimizar la interacción entre las personas y la organización para lograr objetivos comunes de manera eficiente y efectiva. (Segredo, 2017).

Por tanto, es crucial para una empresa que los empleados tengan una comprensión integral de los valores organizacionales únicos, los aspectos únicos y su importancia. Este conocimiento juega un papel vital en el fortalecimiento de la identidad personal y fomenta el apoyo para una variedad de proyectos y objetivos. Por lo tanto, el desafío para las instituciones no es sólo adoptar un conjunto de

valores sino convertirlos en creencias ampliamente aceptadas, transparentes e internamente consistentes. Estos valores deben ser comunicados de manera consistente, abiertos al aprendizaje y al crecimiento, traducidos en acciones verdaderamente armoniosas e integradas incondicionalmente en la autodefinition de la organización (Bravo Falcón, 2006).

Sin embargo, el concepto de desempeño gira en torno a completar tareas y lograr metas, todo dentro de estándares predeterminados establecidos para el trabajo. El desempeño laboral de los empleados se refiere específicamente a los esfuerzos de un individuo hacia el éxito general de la organización. Esta contribución se evalúa comparando el desempeño de un empleado con el de sus colegas, en función de las actitudes y los resultados relacionados con el trabajo. En un entorno laboral altamente competitivo, no se puede subestimar el papel del individuo en el éxito de la organización. (Aka y Tepe, 2020).

En conclusión, los resultados de este estudio junto con los hallazgos de investigaciones previas subrayan la importancia de un comportamiento y clima organizacional positivo para mejorar el desempeño laboral. Las organizaciones deben invertir en estrategias que fomenten un ambiente organizacional saludable y alineado con sus valores, para maximizar la productividad y el compromiso de sus empleados.

Acorde al segundo objetivo específico, se tuvo que existe una la relación ($r=0,712$ y $\text{sig.}=0,000$, manifiesta una correlación positiva y significativa) entre la estructura organizacional y desempeño laboral de una empresa familiar, Lima - 2023. Así, al establecer una mejora en la estructura organizacional conduce a un mayor desempeño laboral, esto hace evidente que las mejoras en este aspecto sea las adecuadas.

En un estudio realizado en Lima, Lupa (2023) concuerdan con los resultados establecidos, demostraron una clasificación positiva significativa entre las variables, con un valor de Rho de 0.781 y un valor de p de 0.000, superando el nivel de significancia de 0.05. Esto sugiere una relación sólida entre las dimensiones estudiadas. Otro estudio realizado por Pino y Granja (2021) investigó el impacto del clima organizacional en el desempeño de los empleados. Sus hallazgos indicaron

que el 17% de los participantes ocasionalmente experimentaba una comunicación interpersonal satisfactoria dentro de sus equipos de trabajo, mientras que el 10% expresaba insatisfacción con el nivel de comunicación.

Sin embargo, la dimensión de la estructura organizacional abarca varias categorías como funciones, las condiciones de trabajo y la promoción del crecimiento organizacional. La configuración de una organización, conocida como estructura organizacional, juega un rol crucial en el logro de objetivos y la ejecución de actividades. Abarca varios elementos, como jerarquía, distribución de roles, canales de comunicación y sistemas de coordinación y control. Esta estructura dicta cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de la empresa, lo que afecta la eficiencia operativa y la adaptabilidad al cambio. Una estructura bien diseñada promueve la claridad de las funciones, mejora la colaboración y facilita la toma de decisiones eficaz, contribuyendo en última instancia al éxito general de la organización. Este sistema es dinámico y está en constante evolución, involucrando interacciones entre recursos, procesos e individuos dentro de la institución. Su fin último es asegurar la realización de los objetivos sociales de la organización. (Segredo, 2017).

El desempeño de los empleados depende de su comportamiento en relación con las tareas asignadas y de su contribución en su competencia en la organización. Éste se rige por un acuerdo entre el trabajador y la empresa. Asimismo, es una respuesta a los requerimientos de las tareas asignadas y una adaptación efectiva a las necesidades organizacionales y personales, con el objetivo de lograr eficiencia, eficacia y éxito en el desempeño de las tareas asignadas y alcanzar las metas, objetivos de negocio. (Bautista et al., 2020).

En conclusión, los resultados de este estudio, junto con los hallazgos de investigaciones previas, subrayan que es importante la estructura organizacional bien establecida para mejorar el desempeño laboral. Las empresas familiares en Lima deben considerar la optimización de su estructura organizacional como una estrategia clave para maximizar el rendimiento de sus empleados y, por ende, alcanzar el éxito organizacional.

Además, en el tercer objetivo específico se tuvo que se determinó la relación ($r=0,756$ y $\text{sig.}=0,000$, expresa una correlación positiva y significativa) entre el estilo de dirección y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023. Señalando, que al establecer una mejora en el estilo de dirección conduce a mejorar el desempeño laboral.

Estos resultados se reflejan en los de Puerta (2021), quien indica una fuerte correlación positiva de 0,97 entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. En particular, el estilo de liderazgo de los mentores recibió una calificación moderada. Además, Jiménez y Garcés (2021) en Ecuador revelaron que la percepción general del clima organizacional se consideró aceptable, con liderazgo, compromiso y factores ambientales que constituyeron el 63%, 62% y 52% respectivamente. Por lo tanto, es fundamental implementar medidas y mejorar el clima laboral y fortalecer las habilidades de los trabajadores en función de sus respectivos roles.

Asimismo, el aspecto del estilo de gestión se refiere al enfoque empleado por los líderes organizacionales para dirigir y guiar a la organización hacia sus objetivos predeterminados. La dimensión del estilo de gestión se refiere a los métodos y enfoques que los líderes y gerentes utilizan para dirigir, motivar y supervisar a sus equipos dentro de una organización. Esta dimensión abarca una variedad de estilos, desde el liderazgo autoritario, donde las decisiones son centralizadas y las directrices son estrictamente seguidas, hasta el liderazgo participativo o democrático, donde se promueve la contribución y la toma de decisiones conjunta. El estilo de gestión influye directamente en la cultura organizacional, la moral de los empleados y la efectividad en el logro de objetivos. (Segredo, 2017).

La cultura organizacional surge de diversos atributos dentro del entorno organizacional y tiene un efecto directo en la conducta de sus miembros. El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo que busca comprender las necesidades, habilidades, deseos y objetivos de los empleados para desbloquear su potencial (Zeta et al., 2020), enfatizando las prácticas y procedimientos observables dentro de una organización. Sin embargo, desde una perspectiva gerencial, comprender el clima organizacional puede ser interesante porque se

modifica fácilmente: los cambios introducidos en una organización se vuelven efectivos poco después de su implementación, por lo tanto, pueden ocurrir cambios notables en el ambiente organizacional en un espacio de tiempo relativamente corto.

El efecto de la cultura organizacional en el desempeño laboral se manifiesta en varios aspectos, incluida la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Una cultura organizacional sólida y positiva puede inspirar a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño brindándoles un sentido de propósito y pertenencia. Además, una organización que valora la comunicación abierta y la colaboración puede concebir un ambiente de trabajo más cohesivo y productivo (O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2014). Por el contrario, una cultura organizacional tóxica o inconsistente puede generar negatividad, estrés y conflictos, lo que a su vez reduce el desempeño laboral y aumenta la rotación de empleados. Por tanto, las organizaciones deben valorar la cultura organizacional y gestionarla activamente para optimizar el desempeño laboral.

En conclusión, los resultados de este estudio, junto con los hallazgos de investigaciones previas, destacan la importancia de un estilo de dirección adecuado y una cultura organizacional positiva para mejorar el desempeño laboral. Las empresas familiares en Lima deben considerar la implementación de estilos de dirección efectivos y el fortalecimiento de su cultura organizacional como estrategias clave para maximizar la capacidad de sus trabajadores y alcanzar sus objetivos organizacionales.

V. CONCLUSIONES

Primera: Se determinó la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima – 2023. ($r=0,800$ y $\text{sig.}=0,000$, muestra una correlación positiva y significativa). Precisamente, al establecer una mejora en cultura organizacional que coadyuba a un mejor desempeño laboral, esto hace evidente que las mejoras en este aspecto son determinantes.

Segunda: Se estableció la relación entre la relación entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral, Lima - 2023. ($r=0,474$ y $\text{sig.}=0,000$, refleja una correlación positiva y significativa). Por tanto, cuando se realice aspectos de mejora en el comportamiento organizacional, esto se refleja en un mayor desempeño laboral, esto hace evidente que las mejoras del desempeño sea el adecuado.

Tercera: Se encuadró la relación entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023. ($r=0,712$ y $\text{sig.}=0,000$, manifiesta una correlación positiva y significativa). Así, al establecer una mejora en la estructura organizacional conduce a un mayor desempeño laboral, esto hace evidente que las mejoras en este aspecto sea las adecuadas.

Cuarta: Se determinó la relación entre el estilo de dirección y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023. ($r=0,756$ y $\text{sig.}=0,000$, expresa una correlación positiva y significativa). Señalando, que al establecer una mejora en el estilo de dirección conduce a mejorar el desempeño laboral.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda que la dirección general de la empresa debería promover la cultura organizacional ya que estaba vinculada a mejoras en la producción dentro de la empresa. Además, se deberían formular políticas para cultivar una cultura organizacional sólida entre los empleados, lo que se haría evidente en su desempeño laboral (Chevez, 2020). Se debe valorar a los empleados brindándoles oportunidades favorables que refuercen el reconocimiento de la empresa en el mercado.
- Segunda:** Se recomienda que la dirección general de la entidad promueva el mejoramiento del desempeño laboral dentro de la organización. Esto se debe a la importante conexión entre la variable cultura organizacional, lo que finalmente redundaría en mejores niveles de producción y servicio al cliente (Blanco, 2022). Además, se debe hacer hincapié en mejorar la gestión de equipos e implementar un control más eficiente sobre los procesos internos de la empresa.
- Tercera:** Se recomienda a la gerencia general de la empresa promover iniciativas destinadas a modernizar la eficiencia del trabajo de la empresa, utilizando los resultados como punto de referencia para perfeccionar los procesos dentro del espíritu organizacional. Además, es fundamental fomentar un medio de comunicación eficaz, con el objetivo de difundir principios éticos, la misión y la visión de la empresa a través de la distribución de directrices y manuales éticos (Olivera et al., 2021).
- Cuarta:** Se sugiere a la gerencia general fomentar actividades que integren al equipo, destacando la importancia de que los empleados actúen como embajadores de la marca. Para lograr esto, es recomendable organizar eventos sociales, conmemoraciones especiales y cualquier iniciativa que involucre al personal, promoviendo un sentido de pertenencia y cercanía con la empresa.

REFERENCIAS

- Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply & Operations Management*, 232-246. Doi:10.22034 / IJSOM.2021.3.1.
- Albán, S., & Pruna, J. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Unión Sindical de Trabajadores del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Central de Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11797>.
- Alegre, M. (2017). *Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción DGSF – DIS Chimbote, 2017*. Chimbote: Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11935/alegre_qm.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Arias, W., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 1-23. <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/>.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Management & Collaborating in the Competitive World*. México: McGraw-Hill.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de la Universidad Peruana Unión*, 1-6. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res*, 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>.
- Blanco, G. (2022). *Cultura organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Mariscal Luzuriaga, Ancash-2022*. (Tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103401>
- Bravo Falcón, B. (2006). *Los valores y la construcción de la cultura organizacional: estudio de caso en la Sede Universitaria 10 de Octubre* (Tesis de maestría).

Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana,
Cuba

- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Canales, A., López, J., & Napán, A. (2021). Organizational Climate and Work Performance during Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 124-142. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>.
- Cantillo Guerrero, E., Alzate Tovar, A., Galindo Lara, K., Hernández Arteta, A., Landinez Lamadrid, D. y Serge Ramos, N. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Ponencia presentada en la Ninth LACCEI *Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development*, agosto 3-5, 2011, Medellín, Colombia.
- Castro, A. (2019). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacora, 2019*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51777>.
- Ccoriñaupa, G., & Gavino, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral, en los asesores de la empresa Dynamicall del área HFC administrativo, Lima – 2018*. Lima: Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1538>.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.
- Chevez, J. (2020). *La cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Generales Carbajal, Callao, año 2019*. Lima: Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41874/Chevez_VJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: Editores, Mc Graw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 43 - 61. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>.
- Choque, L. (2018). *Clima Organizacional Y El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo De La Municipalidad Distrital De Camanti*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35642>.
- Chu, L. (2021). The Influence of Compassion Fatigue on Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Effect of Person–Job Fit. *Journal of Nursing Scholarship*, 500–510. <https://doi.org/10.1111/jnu.12644>.
- Claro, N., Pérez, R., López, F., & Páez, Y. (2019). Estrategia de orientación psicopedagógica para la prevención del síndrome de Burnout Laboral. *Correo Científico Médico*, 423-441. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812019000200423&lng=es&tlng=es.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Espinoza, M., & Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Resitas urosario*, 1-38. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>.
- González García, W. D. J., & Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51),54-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386003>
- Guamán, M., & Jiménez, N. (2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral*

- del personal del Gad Municipalidad de Ambato.* Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31974>.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: Mc Grall Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la nvestigación.* México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, W., & Garcés, N. (2021). *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.* Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32018>.
- Kusumo, J. (2014). Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Other thesis*, <http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/1256>.
- Lipińska, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors - the moderating role of gender. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 513–525. <https://doi.org/10.13075/ijomah.1896.01623>.
- Lupa, M., (2023) *Cultura organizacional y desempeño laboral de una empresa de productos naturales de la ciudad de Lima, 2022.* Lima: Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/115196>
- Luqman, M., Rehman, J., Islam, Z., & Khan, S. (2020). Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, 1- 58. doi:10.15561/26649837.2020.0204.
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 548–567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>.
- Mamani, C. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A, Agencias Juliaca-2019.* Juliaca: Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20 500.12840/2954>.
- Montoya , M., Ostos, J., & Saenz, A. (2019). Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate. *Revista de Administração de*

- Empresas (Journal of Business Management)*, 183-194. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200302>.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>.
- Montoya, D., & Tostes, M. (2017). Relation between Organizational Climate and Personnel Performance Assessment in a Tourist Service Company. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 787- 793. doi.org/10.5281/zenodo.1129608.
- Obeng, A., Zhu, Y., Awuni, S., & Ewudzie, P. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *Sage Open*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>.
- OIT. (Junio de 2022). *Policy sequences during and after COVID-19 A review of labour market policy patterns*. Obtenido de International Labour Organization: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_849468.pdf
- Olcese, A. (05 de Marzo de 2022). *Un 20% de los jóvenes de 18 a 24 años en España ni estudia ni trabaja, frente al 13% de media en la UE*. Obtenido de El mundo: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/03/05/62222e6fe4d4d8192c8b457b.html>
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 3-12. <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Pariona, R., Rivero, Z., & González Ríos, R., R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 308–317.

<https://doi.org/10.52080/rvg93.21>.

- Pasaribu, E., & Indriwati, A. (2016). Pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7785–7809. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/25306>.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 1-12. DOI: 10.22507/rli.v15n1a9.
- Pino, E., & Granja, A. (2021). Influence of the organisational climate on the job performance of workers at the Type B Hospital Huambalo. *Revista Científica Dominio de las ciencias*, 23-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2079>.
- Pupo, B., Velázquez, R., & Tamayo, M. (2017). Relation between organizational climate and job satisfaction at companies holguineras. *Revista Salud y Sociedad*, 219-234. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181553376006/>.
- Robbins, S. (2008). *Las nuevas tendencias en las Organizaciones*. México: Editorial Prentice Hall.
- Sarini, F. (2021). Effect Of Organizational Climate And Job Stress On Employee Performance In Banking X Medan. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 288-297. <http://ijpsat.ijst-journals.org>.
- Sarini, F. (2021). Effect Of Organizational Climate And Job Stress On Employee Performance In Banking X Medan. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 288-297. .
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 57-67.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2017). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Universidad de los Andes*, 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570008/>.
- Velaochaga, J., & Rake, D. (19 de Mayo de 2019). *La cultura organizacional en el*

Perú. Obtenido de Redacción Gestión: <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>

- Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah Mother and Baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 41-55. DOI: <http://dx.doi.org/10.32493/jk.v4i2.y2017.p%25p>.
- Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R., & Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Conrado*, 113-122. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n76/1990-8644-rc-16-76-113.pdf>.

Anexos
Matriz de operacionalización

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1 Cultura organizacional	Segredo (2017), refiere que es la influencia del entorno en la motivación de los actores puede describirse como las cualidades o atributos del entorno organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento.	El clima organizacional es un proceso que se evalúa tomando en cuenta comportamiento organizacional, estructura organizacional, el estilo de dirección, mediante un cuestionario de respuestas cerradas, en la escala tipo Likert. (Segredo, 2017).	Comportamiento organizacional	Motivación Comunicación Relaciones interpersonales y de trabajo	Ordinal
			Estructura Organizacional	Funcionamiento Condiciones de trabajo Estímulo al desarrollo organizacional	Ordinal
			Estilo de dirección	Participación Solución de conflictos Trabajo en equipo	Ordinal
Variable 2 Desempeño laboral	Salgado y Cabal (2011) definen el desempeño laboral como cualquier comportamiento intelectual, mental, motor e interpersonal controlado por las personas,	El desempeño es multidimensional y tiene múltiples facetas, a menudo agrupadas en torno a tres dimensiones amplias: desempeño de tareas, desempeño contextual (a veces llamado comportamiento prosocial o desempeño ciudadano)	Desempeño de tarea	Capacidades Responsabilidad Habilidades Técnicas Conocimientos Productividad	Ordinal

	clasificado según su capacidad e importante para los objetivos de la organización.	y (3) desempeño organizacional (comportamiento organizacional positivo). (Salgado y Cabal, 2011)	Desempeño contextual	Metas Iniciativa Compromiso Capacitación	Ordinal
			Desempeño organizacional	Eficiencia Rendimiento Calidad de trabajo Eficacia	Ordinal

Matriz de consistencia

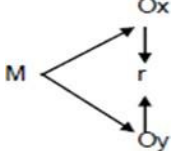
Matriz de consistencia

Título: Cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.

Autor: Brenda Mileni Manguinuri Sanchez

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES				
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.	La cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.	VARIABLE 1: Cultura organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Comportamiento organizacional	Motivación Comunicación Relaciones interpersonales y de trabajo	1-6	Ordinal (1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces (4) Casi Siempre (5) Siempre	Inadecuado Regular Adecuado
			Estructura Organizacional	Funcionamiento Condiciones de trabajo Estímulo al desarrollo organizacional	7-11		
Estilo de dirección	Participación Solución de conflictos Trabajo en equipo	12-16					

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	VARIABLE 2: Desempeño laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
<p>a) ¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre el estilo de dirección y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023?</p>	<p>a) Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.</p> <p>b) Determinar la relación entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.</p> <p>c) Determinar la relación entre el estilo de dirección y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.</p>	<p>a) El comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.</p> <p>b) La estructura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.</p> <p>c) El estilo de dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023.</p>	Desempeño de tarea	Capacidades Responsabilidad Habilidades Técnicas Conocimientos Productividad	1-6	Ordinal (1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces (4) Casi Siempre (5) Siempre	Inadecuado Regular Adecuado
			Desempeño contextual	Metas Iniciativa Compromiso Capacitación	7-10		
			Desempeño organizacional	Eficiencia Rendimiento Calidad de trabajo Eficacia	11-16		
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL		

<p>Método: Hipotético deductivo Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica Diseño: No Experimental</p>  <p>M = Muestra; Ox = Cultura organizacional; Oy = Desempeño laboral; r = Relación</p>	<p>Población: 120 trabajadores una empresa familiar.</p> <p>Muestra: 120 trabajadores una empresa familiar.</p>	<p>Variable 1: Cultura organizacional. Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala Likert</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala Likert</p>	<p>DESCRIPTIVA: Los datos se agruparán en niveles de acuerdo a los rangos establecidos, los resultados se presentarán en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.</p> <p>INFERENCIAL: Se utiliza la prueba de coeficiente de correlación de Spearman en vista que las variables estudiadas son de naturaleza cualitativa en escala ordinal.</p>
--	---	---	---

Questionario sobre la cultura organizacional

Este documento es anónimo y confidencial y su aplicación será utilizada exclusivamente para el desarrollo del estudio titulado: Cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2024, por lo que solicita su cooperación marcando con una "x" su respuesta. Considera la respuesta adecuada:

(5) SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) A VECES (2) CASI NUNCA (1) NUNCA

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: Comportamiento organizacional					
1	En la empresa familiar, cada empleado es considerado profesional y tratado como tal.					
2	En la empresa familiar se reconoce a las personas que hacen un buen trabajo.					
3	¿En su opinión, se conocen los mecanismos establecidos para el flujo de información en la institución?					
4	La información en la empresa familiar se extiende claramente desde el nivel superior hasta los empleados.					
5	En su opinión, las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo o departamento de trabajo son cálidas.					
6	Considera usted que la relación entre el jefe y el equipo de trabajo es armoniosa.					
	DIMENSIÓN 2: Estructura organizacional					
7	Los trabajadores conocen la misión de la empresa familiar.					
8	Considera usted que el contenido del trabajo está definido y es conocido por los empleados.					
9	El ambiente de trabajo en la empresa familiar es agradable.					
10	Consideras que las condiciones físicas de trabajo son buenas.					
11	Los cambios en la empresa familiar se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.					
12	En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.					
	DIMENSIÓN 3: Estilo de dirección					
13	Cuando aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo.					
14	Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo.					
15	Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente.					
16	Los objetivos del área de trabajo son congruentes con los objetivos de la institución.					
17	Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.					
18	Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.					
19	Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo.					
20	Para completar la tarea, se utilizan las habilidades de todos los miembros del equipo.					

Cuestionario: Desempeño laboral

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: Desempeño de tarea					
1	Considera usted que toma las decisiones correctas basadas en su conocimiento, experiencia y buen juicio.					
2	Considera usted que analiza y medita de manera pertinente antes de tomar alguna decisión.					
3	Considera que planifica sus actividades estableciendo plazos para completar sus tareas en tiempo y forma.					
4	Considera que identifica claramente las tareas que requieren mayor compromiso y tiempo para desarrollarse.					
5	Considera que maneja adecuadamente sus conocimientos en su área de trabajo.					
6	Considera que en el lugar de trabajo lo alientan a entrenar para obtener su mejor desempeño.					
	DIMENSIÓN 2: Desempeño contextual					
7	Considera que se preocupa por cumplir con las funciones asignadas y de acuerdo a lo programado.					
8	Considera que fomenta la colaboración entre los empleados para lograr objetivos.					
9	Considera que el jefe le sugiere capacitarse, para que mejore su desempeño laboral.					
10	Considera que busca adquirir nuevos conocimientos y los comparte con sus colegas.					
	DIMENSIÓN 3: Desempeño organizacional					
11	Considera que presenta fatigas ergonómicas durante su jornada laboral.					
12	Considera que pedir permiso personal de forma recurrente afecta su desempeño laboral.					
13	Considera que asiste puntualmente al centro laboral.					
14	Considera que otros servidores desarrollan actividades ajenas o personales durante su jornada laboral.					
15	Considera que otros servidores utilizan los recursos de la institución para otras actividades ajenas a la institución.					
16	Considera que encuentra excusas para faltar a su día de trabajo.					

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora: Mgtr. Erlinda Elvira Sanchez Obregón

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa académico de maestría en gestión pública de la UCV, en la sede Lima - Norte, ciclo ..., requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación denominada: **Cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima 2023**. El nombre de mi variable es: Cultura organizacional y desempeño laboral siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Cuestionario/ test / guía de observación

Muy agradecida de antemano por su atención.

Atentamente.



Brenda Mileni Manguinuri
Sanchez DNI:N° 73260428

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **Cuestionario sobre la cultura organizacional**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente.

Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Erlinda Elvira Sanchez Obregon
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social (X) Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente
Institución donde labora:	Universidad Peruana La Unión
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre la cultura organizacional
Autora:	Brenda Mileni Manguinuri Sanchez
Procedencia:	Elaboración propia
Administración:	Online
Tiempo de aplicación:	25 min
Ámbito de aplicación:	Empresa familiar - Lima
Significación:	La presente investigación busca determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.



4. **Soporte teórico**

(describir en función al modelo teórico)

Escala/ dimensión	Subescala (dimensiones)	Definición
Cultura organizacional	Comportamiento organizacional	La Dimensión del Comportamiento Organizacional abarca el examen sistemático del comportamiento y las actitudes de las personas dentro de una organización. Esta dimensión abarca diversas categorías como la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales y laborales (Segredo, 2017).
	Estructura Organizacional	La dimensión de la estructura organizacional abarca varias categorías como funciones, condiciones de trabajo y la promoción del crecimiento organizacional. Corresponde al sistema formal que rige el desarrollo del trabajo, compuesto por reglas y procedimientos. Este sistema es dinámico y está sujeto a cambios constantes, involucrando interacciones y coordinación entre los recursos, procesos y personas de la organización. Su finalidad última es asegurar la consecución de los objetivos sociales de la organización (Segredo, 2017).
	Estilo de dirección	El aspecto del estilo de gestión se refiere al enfoque empleado por los líderes organizacionales para dirigir y guiar a la organización hacia sus objetivos predeterminados. Esta dimensión abarca varias categorías, entre ellas liderazgo,



5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento:

- **DIMENSIÓN 1: Comportamiento organizacional**

Objetivo: Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
-------------	------	----------	------------	------------	-----------------------------------

Motivación	En la empresa familiar, cada empleado es considerado profesional	X	X	X	
------------	--	---	---	---	--

	y tratado como tal.				
	En la empresa familiar se reconoce a las personas que hacen un buen trabajo.	X	X	X	
Comunicación	¿En su opinión, se conocen los mecanismos establecidos para el flujo de información en la institución?	X	X	X	
	La información en la empresa familiar se extiende claramente desde el nivel superior hasta los empleados.	X	X	X	
Relaciones interpersonales y de trabajo	En su opinión, las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo o departamento de trabajo son cálidas.	X	X	X	
	Considera usted que la relación entre el jefe y el equipo de trabajo es armoniosa.	X	X	X	

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel

4. Alto nivel

- **DIMENSIÓN 2: Estructura Organizacional**
- **Objetivo:** Determinar la relación entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	Los trabajadores conocen la misión de	X	X	X	

Funcionamiento	la empresa familiar.				
	Considera usted que el contenido del trabajo está definido y es conocido por los empleados	X	X	X	
Condiciones de trabajo	El ambiente de trabajo en la empresa familiar es agradable.	X	X	X	
	Consideras que las condiciones físicas de trabajo son buenas.	X	X	X	
Estímulo al desarrollo organizacional	Los cambios en la empresa familiar se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.	X	X	X	
	En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los	X	X	X	

trabajadores.				
---------------	--	--	--	--

- **DIMENSIÓN 3: Estilo de dirección**
- **Objetivo:** El estilo de dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima – 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participación	Cuando aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo.	X	X	X	
	Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo	X	X	X	
Solución de conflictos	Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente.	X	X	X	

	Los objetivos del área de trabajo son congruentes con los objetivos de la institución.	X	X	X	
	Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	X	X	X	
Trabajo en equipo	Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	X	X	X	
	Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al	X	X	X	

	colectivo.				
	Para completar la tarea, se utilizan las habilidades de todos los miembros del equipo				

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

_____ Ninguna _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Sanchez Obregon, Erlinda Elvira

Especialidad del validador: Docente

Lima, 07 de junio de 2024



Firma del Experto validador

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **Cuestionario: Desempeño laboral**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente.
Agradecemos su valiosa colaboración.

2. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Erlinda Elvira Sanchez Obregon
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social (<input checked="" type="checkbox"/>) Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente
Institución donde labora:	Universidad Peruana La Unión
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (<input checked="" type="checkbox"/>) Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

6. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

7. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre el desempeño laboral
Autora:	Brenda Mileni Manguinuri Sanchez
Procedencia:	Elaboración propia
Administración:	Online
Tiempo de aplicación:	25 min
Ámbito de aplicación:	Empresa familiar - Lima
Significación:	La presente investigación busca determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.



8. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Escala/ dimensión	Subescala (dimensiones)	Definición
Desempeño laboral	Desempeño de tarea	En términos de desempeño de la tarea, es importante resaltar la presencia de perspicacia y competencia técnica, habilidades relacionadas con el trabajo y la correspondiente experiencia, sabiduría y capacidad de las personas involucradas. Además, abarca ciertos atributos como la toma de decisiones acertadas, habilidades organizativas y de planificación, determinación para la resolución de problemas, conocimiento técnico, productividad y énfasis tanto en la cantidad como en la calidad del trabajo (Salgado y Cabal, 2011).
	Desempeño contextual	La dimensión del desempeño contextual abarca más que solo las habilidades de los colaboradores; también incluye actitudes centradas en la orientación a objetivos, la autonomía, el compromiso institucional, la contribución, la reciprocidad con los demás, el intercambio y la transferencia de conocimientos, como lo destacaron Salgado y Cabal, 2011).
	Desempeño organizacional	En términos de desempeño organizacional, abarca la voluntad de apoyar el desempeño de la agencia, la elección de respaldar la calidad del trabajo, así como la utilización efectiva del tiempo, los recursos de la agencia, la asistencia laboral y el compromiso voluntario con un trabajo eficiente. (Salgado y Cabal, 2011).



9. Presentación de instrucciones para el juez:

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajonivel de acuerdo).	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento:

- DIMENSIÓN 1: Desempeño de tarea**
Objetivo: Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidades	Considera usted que toma las decisiones correctas basadas en su conocimiento, experiencia y buen juicio	X	X	X	
Responsabilidad	Considera usted que analiza y medita de manera pertinente antes de tomar alguna decisión.	X	X	X	
Habilidades	Considera que planifica sus actividades estableciendo plazos para completar sus tareas en tiempo y forma	X	X	X	
Técnicas	Considera que identifica claramente las tareas que requieren mayor compromiso y tiempo para desarrollarse.	X	X	X	
Conocimientos	Considera que maneja adecuadamente sus conocimientos en su área de trabajo.	X	X	X	
Productividad	Considera que en el lugar de trabajo lo alientan a entrenar para obtener su mejor desempeño.	X	X	X	

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

- **DIMENSIÓN 2: Desempeño contextual**
- **Objetivo:** Determinar la relación entre la estructura organizacional y desempeño laboral en una empresa familiar, Lima - 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Metas	Considera que se preocupa por cumplir con las funciones asignadas y de acuerdo a lo programado.	X	X	X	
Iniciativa	Considera que fomenta la colaboración entre los empleados para lograr objetivos.	X	X	X	
Compromiso	Considera que el jefe le sugiere capacitarse, para que mejore su desempeño laboral.	X	X	X	
Capacitación	Considera que busca adquirir nuevos conocimientos y los comparte con sus colegas.	X	X	X	

- **DIMENSIÓN 3: Desempeño organizacional**
- **Objetivo:** El estilo de dirección se relaciona significativamente con el desempeño laboral en una empresa familiar, Lima – 2023.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	Considera que presenta fatigas ergonómicas durante su jornada laboral.	X	X	X	
Rendimiento	Considera que pedir permiso personal de forma recurrente afecta su desempeño laboral.	X	X	X	
	Considera que asiste puntualmente al centro laboral.	X	X	X	
Calidad de trabajo	Considera que otros servidores desarrollan actividades ajenas o personales durante su jornada laboral.	X	X	X	
	Considera que otros servidores utilizan los recursos de la institución para otras actividades ajenas a la institución.	X	X	X	
Eficacia	Considera que encuentra excusas para faltar a su día de trabajo.	X	X	X	

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

_____ Ninguna _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Sanchez Obregon, Erlinda Elvira

Especialidad del validador: Docente

Lima, 07 de junio de 2024.



Firma del Experto

Anexo: Confiabilidad

Con referencia a este apéndice, para determinar el grado de uniformidad de la prueba alfa de Cronbach se consideró el camino mencionado por George y Mallery (2003), consistente en la siguiente tabla.

Escala	Significado
Coeficiente alfa mayor a 0.9	Excelente
Coeficiente alfa mayor a 0.8	Bueno
Coeficiente alfa mayor a 0.7	Aceptable
Coeficiente alfa mayor a 0.6	Cuestionable
Coeficiente alfa mayor a 0.5	Pobre
Coeficiente alfa menor a 0.5	Inaceptable

Fuente: George y Mallery (2003)

Respecto a la variable: "Cultura organizacional"

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	20

De acuerdo a los resultados obtenidos, luego de realizar la prueba alfa de Cronbach a las variables administrativas, el índice de confiabilidad obtenido fue de 0.936, se puede observar que esta herramienta tiene alta confiabilidad y es digna de aplicación.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos de corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
En la empresa familiar, cada empleado es considerado profesional y tratado como tal.	83,60	77,829	,485	,935

En la empresa familiar se reconoce a las personas que hacen un buen trabajo.	83,67	77,381	,505	,935
¿En su opinión, se conocen los mecanismos establecidos para el flujo de información en la institución?	83,80	77,314	,481	,935
La información en la empresa familiar se extiende claramente desde el nivel superior hasta los empleados.	83,80	73,743	,710	,931
En su opinión, las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo o departamento de trabajo son cálidas.	84,00	75,429	,477	,936
Considera usted que la relación entre el jefe y el equipo de trabajo es armoniosa.	83,67	75,524	,730	,932
Los trabajadores conocen la misión de la empresa familiar.	84,13	73,267	,538	,935
Considera usted que el contenido del trabajo está definido y es conocido por los empleados.	84,00	76,000	,430	,937
El ambiente de trabajo en la empresa familiar es agradable.	83,80	75,171	,574	,934
Consideras que las condiciones físicas de trabajo son buenas.	84,07	72,781	,723	,931
Los cambios en la empresa familiar se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.	83,87	73,695	,714	,931

En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.	84,20	71,886	,663	,932
Cuando aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo.	83,67	73,381	,775	,930
Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo.	83,87	72,267	,853	,929
Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente.	83,93	76,352	,470	,935
Los objetivos del área de trabajo son congruentes con los objetivos de la institución.	84,20	70,457	,693	,932
Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	83,93	75,210	,578	,934
Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	84,07	71,924	,799	,929
Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo.	84,13	71,552	,748	,930
Para completar la tarea, se utilizan las habilidades de todos los miembros del equipo.	83,93	73,067	,785	,930

Respecto a la variable: "Desempeño laboral"

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	16

Acorde a los resultados obtenidos, luego de la prueba alfa de Cronbach para la variable Desarrollo local, el índice de fiabilidad obtenido fue igual 0,934, por lo tanto, se establece que el instrumento presenta alta confiabilidad y procede su aplicación.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considera usted que toma las decisiones correctas basadas en su conocimiento, experiencia y buen juicio.	64,800	75,457	,549	,932
Considera usted que analiza y medita de manera pertinente antes de tomar alguna decisión.	65,067	75,352	,482	,934
Considera que planifica sus actividades estableciendo plazos para completar sus tareas en tiempo y forma.	64,667	75,810	,515	,933
Considera que identifica claramente las tareas que requieren mayor compromiso y tiempo para desarrollarse.	64,867	73,838	,697	,929
Considera que maneja adecuadamente sus conocimientos en su área de trabajo.	64,800	72,743	,775	,927

Considera que en el lugar de trabajo lo alientan a entrenar para obtener su mejor desempeño.	64,667	74,952	,585	,931
Considera que se preocupa por cumplir con las funciones asignadas y de acuerdo a lo programado.	64,933	73,210	,541	,933
Considera que fomenta la colaboración entre los empleados para lograr objetivos.	64,600	75,543	,645	,930
Considera que el jefe le sugiere capacitarse, para que mejore su desempeño laboral.	65,067	70,352	,857	,924
Considera que busca adquirir nuevos conocimientos y los comparte con sus colegas.	65,067	72,495	,693	,929
Considera que presenta fatigas ergonómicas durante su jornada laboral.	64,867	69,410	,854	,924
Considera que pedir permiso personal de forma recurrente afecta su desempeño laboral.	65,133	70,267	,809	,925
Considera que asiste puntualmente al centro laboral.	65,067	67,781	,809	,926
Considera que otros servidores desarrollan actividades ajenas o personales durante su jornada laboral.	64,667	74,810	,705	,929
Considera que otros servidores utilizan los recursos de la institución para otras actividades ajenas a la institución.	64,667	73,381	,714	,928
Considera que encuentra excusas para faltar a su día de trabajo.	65,067	77,352	,392	,936

Base de Datos

	Estimado(a) Brinda usted su consentimie nto informado a la presente encuesta	Light Green						Blue						Yellow						Light Orange						Green				Light Orange									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6		
1	Sí	3	4	1	5	1	1	1	3	3	5	1	3	4	5	5	4	3	2	3	3	1	2	1	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3		
2	Sí	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
3	Sí	1	1	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2		
4	Sí	5	5	5	4	4	5	1	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	Sí	3	3	3	3	3	3	4	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	2	4	4	3	3	1	1	1	
6	Sí	3	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
7	Sí	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	3	1	
8	Sí	1	2	1	5	4	3	2	2	2	5	3	5	1	3	1	2	2	3	1	5	1	2	2	3	5	5	2	5	3	1	2	3	3	3	4	3		
9	Sí	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
10	Sí	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	Sí	1	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3		
12	Sí	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3		
13	Sí	2	4	4	5	3	4	2	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
14	Sí	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	
15	Sí	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4		
16	Sí	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2		
17	Sí	3	5	3	2	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5		
18	Sí	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
19	Sí	5	4	4	2	2	3	4	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3		
20	Sí	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5		
21	Sí	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2		

22	Sí	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	5	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	
23	Sí	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4		
24	Sí	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4		
25	Sí	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	5	3	3	3	2	3		
26	Sí	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	1	1	3	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4	2	1	
27	Sí	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3		
28	Sí	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	
29	Sí	4	5	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	
30	Sí	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	
31	Sí	4	3	2	4	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4	3	1	3	3	1	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	
32	Sí	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	Sí	4	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	Sí	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
35	Sí	2	5	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	5	5	2	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	5	4	5	5	3	2	3	
36	Sí	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	
37	Sí	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	
38	Sí	3	1	1	4	3	2	3	1	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	2	3	2	3	3	5	3	4	3	3	3	3	
39	Sí	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	Sí	2	2	3	5	4	5	3	3	1	5	5	3	2	5	4	3	2	2	2	3	5	3	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	3	3	3	
41	Sí	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	
42	Sí	3	3	3	1	5	2	5	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	1	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	
43	Sí	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
44	Sí	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	Sí	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	Sí	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
47	Sí	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
48	Sí	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	

49	Sí	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3		
50	Sí	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3		
51	Sí	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1			
52	Sí	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
53	Sí	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3			
54	Sí	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	
55	Sí	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2		
56	Sí	3	4	3	3	3	2	2	4	2	4	2	3	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
57	Sí	4	2	2	1	3	2	1	3	2	3	5	5	3	5	5	2	5	3	4	5	2	5	3	2	5	4	4	5	3	2	2	3	3	3	2	2	
58	Sí	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
59	Sí	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2
60	Sí	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2
61	Sí	4	3	2	3	4	4	2	4	3	2	2	5	3	5	4	3	2	4	3	5	2	2	2	2	4	2	3	1	4	5	3	3	3	4	3	2	
62	Sí	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4
63	Sí	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	4	3	5	3	2	3	4	2	3	4	3	4	5	4	4	1	2	2	3	2	
64	Sí	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	
65	Sí	3	4	1	5	4	3	2	3	4	2	3	5	3	2	2	3	3	1	5	5	2	3	2	3	5	4	4	3	2	4	2	3	4	4	5	5	
66	Sí	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	Sí	3	5	5	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	4	1	2	1	3	2	4	4	3	4	3	1	2	2	3	5	4	4	5	4	3	5	
68	Sí	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	Sí	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	Sí	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
71	Sí	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
72	Sí	3	4	5	4	2	4	3	2	4	3	3	5	1	3	1	1	1	1	2	5	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5	5	1	4	3	5	5	
73	Sí	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	4	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
74	Sí	1	2	3	4	5	2	1	4	2	2	1	1	3	2	1	4	4	3	2	1	4	1	1	3	5	5	2	3	5	2	3	3	3	3	2	2	
75	Sí	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	

