



**Cultura organizacional y el desempeño laboral de los  
administrativos en el Instituto del Mar del Perú,  
Chucuito, Callao - 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

Br. Moreno Bermúdez Sara

**ASESOR:**

Dr. Medrano Reynoso Esteban

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración de Talento Humano

**PERÚ - 2018**

**Jurado calificador**

.....  
Dr. César Humberto del Castillo Talledo  
Presidente

.....  
Dra. Flor de María Sánchez Aguirre  
Secretario

.....  
Dr. Medrano Reynoso Esteban  
Vocal del jurado

**Dedicatoria**

Con amor, a mis hijas, Carolina y Luciana, mi esposo Héctor y mi Madre Bertha por su paciencia y apoyo constante en mis estudios y superación profesional.

Sara

## **Agradecimiento**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de superarme y lograr mis anhelos profesionales.

Al Dr. Esteban Medrano Reynoso por su capacidad profesional, por compartir sus sabias enseñanzas y su valioso apoyo en la elaboración de mi trabajo de investigación,

A mi madre por sus sabias palabras, a mi esposo por su paciencia, apoyo y tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido para el logro de mis objetivos.

La Autora

### Declaratoria de autoría

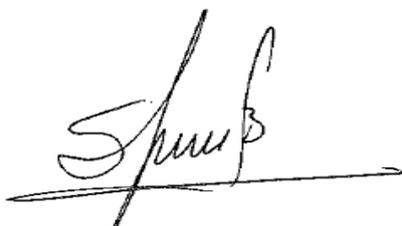
Yo, Sara Moreno Bermúdez, identificado con DNI N° 09757698, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016”, para la obtención del grado académico de magister Gestión Pública es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- 1°. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
- 2°. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- 3°. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- 4°. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 16 de mayo de 2017



DNI N° 09757698

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la sección de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, para realizar la tesis de Maestría en Gestión Pública, presento el siguiente trabajo de investigación titulado “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

## Índice

Carátula	2
Página del Jurado	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Declaratoria de autoría	5
Presentación	6
Índice	7
Índice de tablas	9
Índice de figuras	11
<b>Resumen</b>	12
<b>Abstract</b>	13
<b>I. Introducción</b>	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista	20
1.3 Justificación	45
1.4 Problema	47
1.5 Hipótesis	50
1.6 Objetivos	50
<b>II. Marco Metodológico</b>	52
2.1 Variables	53
2.2 Operacionalización de variable	54
2.3. Metodología	55
2.4. Tipo de estudio	56
2.5 Diseño de la investigación	58
2.6. Población, muestra y muestreo	58
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
2.8. Métodos de análisis de datos	62
2.9 Aspectos éticos	63
<b>III. Resultados</b>	64
<b>IV. Discusión</b>	82
<b>V. Conclusiones</b>	86
<b>VI. Recomendaciones</b>	88

<b>VII. Referencias</b>	90
<b>Anexos</b>	95
Anexo A: Artículo Científico	
Anexo B: Matriz de consistencia	
Anexo C: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo D: Certificados de validación de instrumentos	
Anexo E: Base de datos	

## Índice de Tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la cultura organizacional	54
Tabla 2	Operacionalización del desempeño laboral	55
Tabla 3	Personal administrativo de la sede central del Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao.	59
Tabla 4	Validación de juicio de expertos	61
Tabla 5	Niveles de confiabilidad.	62
Tabla 6	Estadística de fiabilidad de las variables de investigación	62
Tabla 7	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	65
Tabla 8	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión innovación y aceptación de riesgo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	66
Tabla 9	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión atención a los detalles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	67
Tabla 10	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación hacia los resultados de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	68
Tabla 11	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación hacia las personas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	69
Tabla 12	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación hacia el equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	70
Tabla 13	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión agresividad de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito,	71

Callao - 2016.

Tabla 14	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estabilidad de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	72
Tabla 15	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estabilidad de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	73
Tabla 16	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	74
Tabla 17	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	75
Tabla 18	Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.	76
Tabla 19	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre cultura organizacional y el desempeño laboral.	77
Tabla 20	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles.	78
Tabla 21	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo.	79
Tabla 22	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas	80

## Índice de Figuras

		Página
Figura 1	Niveles de la variable cultura organizacional.	65
Figura 2	Niveles de la dimensión innovación y aceptación de riesgo	66
Figura 3	Niveles de la dimensión atención a los detalles	67
Figura 4	Niveles de la dimensión orientación hacia los resultados	68
Figura 5	Niveles de la dimensión orientación hacia las personas	69
Figura 6	Niveles de la dimensión orientación hacia el equipo	70
Figura 7	Niveles de la dimensión agresividad.	71
Figura 8	Niveles de la dimensión estabilidad.	72
Figura 9	Niveles de la variable desempeño laboral.	73
Figura 10	Niveles de la dimensión cumplimiento de roles	74
Figura 11	Niveles de la dimensión trabajo en equipo	75
Figura 12	Niveles de la dimensión metas alcanzadas	76

## Resumen

La investigación titulada: Cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 102 trabajadores administrativos del Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,947 y 0,967), que demuestra una alta confiabilidad.

Se concluye que la cultura organizacional y el desempeño laboral se ubican en el nivel regular. De acuerdo al estadístico Rho de Spearman su coeficiente de correlación es ( $r = 0.809$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95%, determinando que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

*Palabras clave:* Cultura organizacional, desempeño laboral, cumplimiento de roles, trabajo en equipo y metas alcanzadas.

## Abstract

Entitled research: organizational culture and the job performance of managers in the Institute of the sea of the Peru, Chucuito, Callao - 2016, general objective was to determine the relationship between organizational culture and the job performance of managers in the Institute of the sea of the Peru, Chucuito, Callao - 2016.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was composed of 102 administrative workers of the Institute of the sea of the Peru, Chucuito, Callao - 2016. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were two questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's alpha (0,947 and 0,967), showing high reliability.

It is concluded that the organizational culture and work performance is located at the regular level and according to the statistician Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.809$ ) indicating a correlation positive high, plus the value of  $p = 0.001$  is less than the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% , determining that there is a significant relationship between organizational culture and the job performance of managers in the Institute of the sea of the Peru, Chucuito, Callao - 2016.

Key words: organizational culture, job performance, fulfillment of roles, team work and goal attainment.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

En la presente investigación se ubicó información relevante, como son los antecedentes, tanto a nivel nacional como internacional, con la finalidad de conocer la importancia de las variables en estudio.

### 1.1.1 Internacionales

Valcárcel (2012) en su investigación sobre *Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile*, bajo un estudio correlacional y trabajando con 100 docentes como muestra de 6 escuelas básicas, se trabajó los aspectos de conformidad, recompensa, identidad y conflictos del clima laboral con respecto a la cultura organizacional. Dicho estudio concluyó la existencia de correlación moderada entre conformidad ( $r = .55$ ) y cultura organizacional positiva, implicando que existe un clima de conformidad latente, acentuado y permitido por la cultura organizacional; mientras que se presentaba una correlación alta entre cultura negativa y recompensa ( $r = .70$ ) y conflictos ( $r = .76$ ), conllevando a establecer que frente a una inequidad de recompensa, la cultura organizacional identifica entre sus componentes transgresión de normas y valores, generándose conflictos al interior por ello. Sin embargo, existe una correlación baja entre cultura organizacional e identidad ( $r = .34$ ), estableciendo ello que el proceso de identidad institucional se encuentra muy limitado, careciendo los elementos de la cultura organizacional la fortaleza y credibilidad para que la identidad se torne en sostenible y sostenida, inclusive el aspecto histórico carece de los fundamentos para ello.

Salvatierra (2012) en su investigación sobre *Comportamiento organizacional y cultura organizacional educativa en instituciones del distrito Federal*. Ello se efectuó para la Secretaría de Educación Pública de México. Lo que pretendió fue establecer la relación entre los elementos de la estructura organizacional funcional de los directores de las instituciones educativas como burocracia, concentración de poder y acceso a la información con los componentes misión y visión de la cultura organizacional. Para ello, se trabajó con 50 instituciones educativas y con una población de 200 directores, subdirectores y administradores. De dicho trabajo se concluyó en cuanto a los directores y subdirectores se presentaba de manera

moderada los elementos concentración de poder y acceso a la información, principalmente en los varones (80%), y solo el 20% de las mujeres lo realizaban. En cuanto a los administradores el 90 % presentaba el elemento acceso a la información como pertenencia al cargo, lo cual no facilitaban fácilmente, salvo a sus superiores (directores). El investigador encontró una correlación moderada entre los elementos concentración de poder ( $r=0.57$ ) y acceso a la información ( $r=0.55$ ) y los componentes misión y visión de la cultura organizacional en los directivos varones y mujeres. En el caso de los administradores se encontró una correlación baja entre los elementos burocracia ( $r=0.33$ ), concentración de poder y acceso a la información ( $r=0.36$ ) con los componentes visión y misión de la cultura organizacional. Ello indicó que en este grupo, sus funciones no estaban cumpliendo con los lineamientos de la misión y visión institucional.

Contreras (2010) en su investigación para obtener el grado de magister en gestión pública por la Universidad Autónoma de México, cuyo título de la investigación fue *Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas*, en México. El enfoque de investigación fue cuantitativo fundamentado en el método hipotético deductivo, para describir los fenómenos organizacionales que conforman la cultura organizacional, aplicando un cuestionario en función a rasgos de conducta, valores y opiniones; estructurado con preguntas cerradas y escalamiento Likert, determinó que la comunicación interna de la institución es deficiente en términos de formalidad, técnicas y actividades que facilitan la circulación de mensajes y la operación de la organización, concluye que definitivamente la cultura organizacional no es tangible, tampoco muestra una realidad objetiva, pero se puede llegar a su descripción mediante la observación y estudio de algunos de sus elementos; por lo tanto, la cultura organizacional no puede decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza. No se puede perder de vista que los individuos se comportan reaccionando a sus necesidades y su ambiente, de esto están compuestas todas las organizaciones.

Salmón (2010) en su tesis titulada *Cultura organizacional y su influencia en la cultura de la lectura, en la institución educativa Virgen Milagrosa administrada por religiosos, en Quito Ecuador*, el estudio se efectuó con auspicio de la

Internacional Reading Association – IRA, consultora de la UNESCO, ello se realizó en el centro educativo, con una población de 50 docentes de los niveles de educación inicial, primaria, secundaria y área técnica y 10 directivos. El propósito era establecer de qué modo la cultura organizacional modelaba el hábito lector en el personal docente y directivos de la institución. Aquí se concluyó que la cultura organizacional en sus componentes misión, valores, creencias normas, estilos de liderazgo y símbolos se correlacionaban altamente con el hábito lector ( $r = .79$ ), y con la comprensión literal de los textos documentales y narrativos ( $r = .77$ ), sin embargo a nivel inferencial la correlación fue moderada ( $r = .55$ ). Lo expuesto indicaba que los hallazgos concluían una influencia clara de la cultura organizacional hacia la cultura lectora (hábito), sin embargo existían limitaciones a nivel de comprensión lectora, Asimismo, se estableció que los componentes de la cultura organizacional trabajados de modo integral, generan la consolidación de una cultura implícita y propia del trabajo docente y administrativo como la lectora, en los miembros de la institución.

Delgado y Di (2010) en su tesis *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional* un estudio de caso de la Universidad Central de Venezuela. El objetivo de esta investigación es analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” El diseño de estudio es investigación de campo. Tomó como muestra todas las personas que laboran actualmente en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A”, es decir, un total de 12 personas. El diseño de investigación es de carácter descriptivo. Se utilizó la técnica de la encuesta como instrumento. Llegando a la conclusión que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

### 1.1.2 Nacionales

Chávez (2015) en su investigación para obtener el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, Lima, titulado *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015* planteó como objetivo establecer relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. La metodología de esta investigación guarda un enfoque cuantitativo. La investigación fue básica con un nivel descriptivo, en vista que está dirigida al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio y tiempo actual. El diseño de este trabajo no es experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Entre los resultados se establecieron aplicando la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015.

Chumpitaz (2014) en su tesis para obtener grado de maestría titulado: *Cultura organizacional de la profesión enfermería actual y deseada por las enfermeras del Hospital Nacional "Luis N. Sáenz" Policía Nacional del Perú*, planteó como objetivo, determinar la cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del Hospital Nacional "Luis N. Sáenz" Policía Nacional del Perú, según la tipología cultural de Harrison orientada al poder, rol, tarea y persona. Para la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, método descriptivo, corte transversal, nivel aplicativo. La muestra final sujeto de estudio, estuvo constituida por 134 enfermeras asistenciales, la muestra por cada servicio del hospital, se obtuvo por muestreo probabilístico estratificado, la elección de los elementos muestrales de cada servicio se realizó al azar simple, también participaron 19 enfermeras directivas, obteniéndose 153 participantes. Para la recolección de datos se aplicó el cuestionario de la Ideología Cultural de Roger

Harrison que se fundamenta en cuatro conceptos: poder, rol, tarea y persona, está compuesto por quince características, cada una de las cuales incluye cuatro alternativas de respuestas relacionado con una tipología particular. El instrumento fue validado con la prueba piloto y la confiabilidad se obtuvo a través del Coeficiente Alpha de Cronbach y el método de Kudery Richardson. En cuanto al análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva, en función de la frecuencia y porcentaje. Se concluyó que la Cultura Organizacional Actual está orientada al poder y al rol, la Cultura Organizacional Deseada está orientada a la tarea y a la persona. Recomendándose realizar un estudio de la cultura organizacional con el enfoque cualitativo. Con los resultados de la cultura actual y deseada, las autoridades de enfermería adopten las estrategias para reforzar los valores, comportamientos que caracterizan a la cultura orientada a la tarea y a la persona.

Roca (2012), en su tesis para optar grado de magister titulado *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Godoy (2012) en su tesis titulada: *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional "San Luis Gonzaga" de Ica*. El objetivo de esta Investigación fue verificar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica. Se utilizó el cuestionario como instrumento para recopilar la información de una muestra compuesta por 358 elementos. Los resultados obtenidos al efectuar la prueba de Hipótesis de acuerdo con la tabulación de datos, nos da un valor  $X^2 = 1731,013$ , que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , considerando el grado de libertad respectivo. Lo cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos. Por tanto, la conclusión principal es que La Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica.

Uría (2011) propuso como objetivo considerar la problemática del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados y trabajadores, el planteamiento que utilizó fue: tipo de investigación básica, con un nivel descriptivo, la población fue de 68 trabajadores y la muestra es censo, la técnica de recolección de datos fue una encuesta de tipo cuestionario. Concluyó que existe correlación entre las variables y se acepta la hipótesis alternativa adecuada: la mejora del clima organizacional, incremento de desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. Escapa de la hipótesis nula, asimismo, que existe cierta incomodidad por los empleados del nosocomio.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista**

### **1.2.1 Cultura Organizacional**

Según lo planteado por Schein (1988) manifestó: "El lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión" (p. 79).

Aspectos que facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios que le plantea el entorno para mejorar su servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad. Asimismo las presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la definió entonces como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24).

La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización.

Schein (1988) precisó: “En un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (p. 25).

Schein (1988) precisó: La cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

El nivel 1: Producciones está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada”. (Schein, 1988, pp. 30-32)

A tal efecto Monsalve (1989) consideró: “La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad” (p. 34).

Al respecto Deal y Kennedy (1985) señaló:

La cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. (p. 56)

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Robbins y Coulter (2010) definieron: “como las tradiciones, principios y los valores, las formas de hacer las cosas principios, tradiciones y formas de hacer las cosas intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46).

Por tanto se puede entender que la Cultura Organizacional se define con tres fundamentos esenciales:

En primer lugar, la definen como una percepción, que no es algo material, no está sujeta a tocarse o verse físicamente, pero si, los miembros de una organización lo perciben y lo experimentan dentro de su organización.

En segundo lugar, esta cultura es descriptiva, porque tiene estrecha relación cuando los miembros de la organización perciben la cultura organizacional más allá de que les guste o no.

En tercer lugar, los miembros de la organización pueden experimentar distintas experiencias o niveles de trabajos diferentes en la organización, pero siempre describen a la cultura de la organización en términos similares.

Por otro lado Davis (2008) definió “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos consientes” (p. 21).

En concordancia con el autor, la gente construye su cultura con mucha facilidad y se identifica en cualquier entorno o medio. De igual modo, se puede encontrar diferentes conceptos y definiciones de cultura relacionados con los

sistemas de la organización teniendo la oportunidad de que los valores puedan ser cambiados, como producto del aprendizaje continuo de los miembros de la organización, esto está muy ligado con las actividades o prevemos de sensibilización con los fines de la organización.

Delgado (2009) sostuvo que: “la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad” (p. 18).

De acuerdo con el autor sostengo que siendo la cultura actividades que permiten aprendizajes continuos estos hacen modelos de conductas y costumbres de realización colectiva.

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) precisó:

Como cultura organizacional Al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración), d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. (p.19)

Los valores y las creencias compartidas por los integrantes de una organización la cultura siempre se da en un alto nivel de abstracción a tal extremo que lo condiciona al comportamiento de la organización permitiendo que muchas actitudes que vinculan a sus miembros estos puedan cambiar su modo de actuar, sentir y pensar.

Charles Handy citado por González y Bellino (2008) planteó cuatro tipos de culturas organizacionales:

Sujetas estas al énfasis que le tenga algunos de los siguientes elementos:

Poder, rol, tareas y personas.

Para argumentar, sostiene que la cultura del poder resalta por ser dirigida y controlada desde un centro de poder realizado por personas clave dentro de las organizaciones.

La cultura basada en el rol comúnmente es identificada con la burocracia y se asevera en una clara y pormenorizada descripción de las responsabilidades y funciones de cada puesto en la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente sostenida en el trabajo, proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (p.20)

Desde otra perspectiva, más genérica, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen la base del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de muestra y reafirman esos principios básicos.

Vergara (2010) definió la cultura como: “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen” (p. 21).

En conformidad con los autores, refieren a la forma de como la cultura existe en la organización. Además, evidencia que la cultura funciona como un proceso sistemático. Es por ello, que la cultura no sólo incluye actitudes, valores y comportamientos, sino también, los resultados están dirigidos hacia esa actividad, tales como la visión, la misión, las estrategias y las actividades, todo en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

### **La cultura, proceso de adquisición de la cultura: La socialización**

De Cossio (2001) manifestó que:

En sentido histórico y antropológico, la cultura es aquella que diferencia y da pertinencia a todo un grupo humano, es el modo de cómo interactúan los miembros del grupo entre sí y con los miembros de afuera y la forma como se acostumbran realizar lo que realizan. La cultura actúa como ligamento social normativo que mantiene atada a una organización. Expresa los valores las creencias y las ideas sociales ideas sociales que los miembros llegan a compartir, representados en elementos simbólicos en un lenguaje especializado como leyendas, historias, rituales. (p. 44)

El aprendizaje en el adulto es inseparable del influjo de una serie de factores que interactúan a lo largo de toda su existencia: esto se define como socialización, mediante este proceso el ser humano aprende e interioriza los elementos socio culturales de su entorno, los incluye en las estructuras de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y agentes sociales importantes logrando adaptarse al entorno social en cuyo seno ha de vivir.

En este enfoque existen tres aspectos:

### **La adquisición de la cultura**

De Cossio, 2001) manifestó que:

La socialización permite adquirir conocimientos, valores y modelos, que en síntesis equivalen a las formas de obrar, sentir y pensar, propias de la civilización, sociedad o grupos u organización, en cuyo interior el integrante vive o labora. Se inicia con el conocimiento y finaliza con la muerte. (p. 47)

Posteriormente, la persona seguirá socializándose en el mundo del trabajo, adquiriendo nuevos conocimientos técnicos, interactuando, con otras personas según las normas de otros sistemas y en condiciones que generan nuevo nivel de vida.

### **La integración de la cultura en la personalidad.**

De Cossio (2001) no es posible precisar qué cantidad de la cultura y del sistema social se integra en la personalidad; esto varía entre las personas, pero una vez integrados como consecuencia de la interacción permanente prolongada y significativa entre las personas, se convierten en una obligación moral o regla de conciencia y en lo que parece de manera “natural” de obrar, pensar y sentir. (p. 49)

Gracias a este conjunto de cimientos socioculturales en la personalidad, los miembros de una empresa, familia o comunidad, apenas se da cuenta del peso del control social, los imperativos y las exigencias que el medio social le impone. No tiene obligaciones de obedecer a cada momento a la presión de una autoridad externa, tampoco de ser objeto de una coacción por las organizaciones o del resto de los miembros de estas: obteniendo finalmente su propia conformidad, en la medida suficiente de crear su propia tranquilidad y obtener respeto ante sí mismo y la de los demás en la medida en que cumpla las normas de la organización.

### **La adaptación al entorno social.**

(De Cossio, 2001) manifestó que:

La persona socializada actúa en el medio, como quien pertenece a él, sea una familia, un grupo, una empresa, nación o religión: porque existen suficientes elementos en común, con los otros miembros de la colectividad, al punto que

pueden comunicarse con ellos, compartir sentimientos, aspiraciones y actividades. Se parece a los miembros de la colectividad física y psíquicamente. (p. 51)

En cuanto al pensamiento, la socialización proporciona unas categorías mentales, unas representaciones, como conocimientos o imágenes, estereotipos, prejuicios, que en síntesis son los modos de “pensar”, sin ellas la memoria, la imaginación, la inteligencia no podrían desplazarse, crecer y producir: incorporando así los elementos de la cultura, se logra el desarrollo de las facultades intelectuales y a su vez se crea nuevos elementos culturales. Es importante resaltar que en este proceso de socialización no solo actuarán los padres sino otras personas, protagonistas y con diferente nivel de significatividad.

De Cossio (2001) afirmó:

Los “otros significativos” son aquellas personas con quienes además de interactuar con frecuencia, se tiene una importante relación emocional y cuyas actitudes y roles son cruciales en este proceso. Esto permitirá que el niño y joven vayan creando una imagen de sí mismos que al comienzo será fiel reflejo de sus modelos pero que requerirá la libertad suficiente para adquirir un modo de ser libre y propio (p.59)

También será necesario comprender que además de los otros significativos que actúan como agentes de preservación, existe el otro generalizado, que corresponde a estados más avanzados de su desarrollo donde se descubre que existe una sociedad más grande, nuevos valores más allá de la familia y de los padres, a quienes es necesario prestar atención porque poseen autoridad y pueden sancionar nuestros deseos y conductas.

Perrow (1990) expresó que:

En la medida que la socialización avanza, el niño comprende que los roles y actitud de particulares remiten a una realidad más general, comprende también que lo que disgusta a sus padres también es compartido por otros adultos significativos que él conoce e incluso con cualquier adulto desconocido y a partir de ello, asume que existen órdenes y prohibiciones específicas que se han transformado en normas generales de la organización (p. 24)

La importancia de los puntos aquí enfocados radica en la formación de la conciencia del individuo donde la relación con individuos concretos pasa a la relación con la sociedad: permitiendo esta realidad el desarrollo que posibilita a una

persona integrarse en una organización, en un proceso socializador que nunca finaliza.

### **Tipos de cultura organizacional.**

Dávila y Martínez (1999, p. 76) cuando aborda la cultura organizacional define los siguientes tipos:

#### ***Cultura rutinaria.***

Este tipo de cultura tienen la gran mayoría de las empresas, en este tipo de cultura es generado por el crecimiento organizacional de pequeñas organizaciones.

Estas organizaciones han crecido y cambiado sin que se hayan modificado sustancialmente las posiciones estructurales las referidas a delegación y descentralización (Dávila y Martínez, 1999, p. 78).

#### ***Cultura burocrática.***

Dávila y Martínez (1999) sostienen que este tipo de cultura genera el crecimiento sin medida de la organización cuando una organización crece mucho, llega un momento en el cual se nota que hace falta incluir los niveles de control. Para aumentar el control en general se estipulan normas, procedimientos, rutinas. (p. 79)

#### ***Cultura soñadora.***

Dávila y Martínez (1999) sostienen que en tipo de cultura las podemos encontrar en culturas lideradas por miembros con mayor desarrollo del hemisférico cerebral derecho y se los encuentra en algunos sectores de la empresa, tienen como característica un muy avanzado grado de visión, creatividad e imaginación, pero en muy contrario sentido de acción (p. 81).

### ***Cultura Flexible y Ganadora.***

Dávila y Martínez (1999) sostienen que en este tipo de cultura existe un alto grado de conciencia y actitud, los miembros sienten que son convocados e invitados a opinar y participar, arriesgarse y formular proyectos y generar opiniones, pero lo más importante a ganar. (p. 76)

### ***Cultura dominante.***

Dávila y Martínez (1999) sostuvo que esta forma de cultura expresa sus valores centrales y lo comparten con todos los miembros de la organización, además sostiene que si hablamos de cultura dominante hablamos de cultura organizacional, así como también de subculturas que reflejan o situaciones problemáticas, experiencia compartidas con los miembros de la organización provocan.(p. 83)

### ***Cultura predominante.***

Dávila y Martínez (1999) sostiene que este tipo de cultura, expresa y muestra los valores centrales de la organización, al referirnos a la cultura predominante nos referimos a la cultura organizacional, ya que si solo hubiera solo subculturas quitas el valor de la cultura y no se pudiera diferenciar si esta conducta es aceptable o inaceptable (p. 85).

### **Importancia de la cultura organizacional**

Si tendríamos que analizar las funciones y acciones que desarrollan sus miembros referidas a la cultura organizacional tendríamos que decir que cultura organizacional es la base de la organización

Monsalve (1989) consideró en la sociedad nace la cultura y dentro de la sociedad se administran los recursos que ella nos proporciona permitiendo la activa vivencia del desarrollo y desenvolvimiento de esta sociedad. (p.22)

Paramo y Ramírez (2008) explicó:

Las investigaciones sobre cultura organizacional se llevaron a cabo con métodos cualitativos, por lo tanto, resulta difícil medir la cultura en forma objetiva ya que está basada en suposiciones compartidas entre los miembros de la organización mediante el lenguaje, historias o tradiciones o normas de sus líderes. De cómo funciona una organización lo determina su cultura, reflejando sus estrategias sus sistemas y sus estructuras. Es la ruta donde la visión se convierte en guía de acción. (p.31)

Argyris (2002) manifestó:

Es relevante reconocer el tipo de cultura en una organización, ya que los valores y las normas van a incidir en el comportamiento de los integrantes. En los distintos enfoques de cultura organizacional se observa la existencia de autores en interpretar a la cultura como visión total para interpretar el comportamiento de una organización, mientras que otro ha direccionado su trabajo con mayor profundidad a analizar el liderazgo y sus roles y el poder de los gerentes como generadores de las transmisiones de la cultura organizacional. (p. 67)

El comportamiento individual refiere a la interacción de las características personales y su contexto, este inicia en un contexto que es la cultura social que permite caminos para que se conduzca en un contexto determinado. También señala que la originalidad de un individuo se expresa por medio de comportamientos, así como la individualidad de las organizaciones puedan expresar en términos de cultura, lógicamente existen prácticas en el seno de la organización que expresan que la cultura es aprendida lo que permite un aprendizaje continuo.

Trelles (2004) puntualizó:

La capacitación continua a los integrantes de la organización al colectivo organizacional debe ser una constante para brindar apoyo a todo el programa dirigido y orientado a fortalecer y crear el sentido de pertinencia para así buscar el cambio de actitudes y elaborar una comunicación con lenguaje común para buscar la comprensión y la integración de los miembros. (p. 12)

Al generar cultura en la organización basada en sus valores, se consigue que todos los miembros desarrollen una identidad con las metas y objetivos estratégicos de la organización, así como también estas deben estar direccionadas

al autocontrol (Schein, 1985), concluye diciendo que cultura es la forma particular de realizar las cosas en un ambiente específico.

### **Característica de la cultura organizacional**

Robbins (2009) explicó:

Al interior de una organización la cultura tiene varias funciones:

Primero, define los límites, vale decir que las funciones de los miembros se diferencian unos de otros en cuanto a sus comportamientos.

Segundo, el sentido de identidad es transmitido a los miembros de la organización.

Tercero, da oportunidad de cambio como compromiso personal, alejándolos de intereses egoístas del miembro de esta organización. (p.62)

Schein, (2007) señaló:

Es tristemente obvio la cultura como efecto del mal conocimiento en el ámbito internacional, el mal conocimiento podría ser originada por guerras, hundimiento de las sociedades, cuando las subculturas estables influyen en la cultura principal a tal modo que hace perder su capacidad centralizadora e integradora. (p. 23)

Robbins (2009) afirmó: “Las sub-culturas son propias de organizaciones grandes, y estas muestran situaciones y problemas o también experiencias comunes de los miembros de la organización centrándose en diferentes departamentos o áreas descentralizadas de la organización” (p. 39).

Cualquier área, departamento o dependencia puede desarrollar una subcultura y debe ser compartida directamente por sus miembros, asumiendo valores de esta cultura central junto con otras subculturas área o dependencia de la organización, puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, estas subculturas proporcionan un marco referencial para que sus integrantes interpreten hechos y actividades de difícil interpretación por ser éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

### Características de la cultura Davis (2008) planteó:

Que las organizaciones, al igual que las huellas Dactilares, son similares, pero no iguales. Afirma también que poseen su historia propia, comportamiento y su proceso de comunicación, toma de decisiones, mitos, filosofía, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y que, en su conjunto, constituyen la cultura (p. 85)

## **Funciones de la cultura organizacional**

### ***Control social de los empleados***

Para Campos (2008) manifestó que:

La cultura organizacional puede dirigir, a los miembros a tener un comportamiento determinado, sin tener un sistema de control o una Estrecha supervisión u otros modos, a la mayoría de sus miembros de una organización les gusta sentirse que pertenecen a un grupo y que encajan en la cultura de esta organización y que en el cumplimiento de esta son aceptados por los demás, y en forma adversa cuando no cumplen o actúan en contra de las normas culturales de dan cuenta que se genera presión para que estos miembros tengan que seguir así estos son estimulados a lo que la cultura espera de ellos, sino caen en el ostracismo y por parte de estos miembros en críticas. (p.20)

### ***Estabilidad***

Campos (2008) señaló que:

La cultura organizacional ofrece un sentido de continuidad en el centro de grandes cambios dentro de una intensa competitividad. En áreas de ambientes turbulentos como por ejemplo las industrias de alta tecnología, la cultura brinda satisfacción de necesidades humanas prioritarias como la de seguridad, bienestar y certeza. (p. 24)

### ***Socialización***

Campos (2008) mencionó:

Previa a la llegada:

También conocido como pre arribo por otros autores, esta es la primera etapa de la socialización, encontrándose en ella, valores como, prejuicios actitudes, u expectativas que tiene el integrante que tare consigo a la organización obviamente cuando ingresa por vez primera.

Etapa de encuentro:

Esta etapa es cuando el miembro de la organización compara sus expectativas con la cultura de la organización y esta con la realidad.

Etapa de metamorfosis: Etapa donde los miembros es persuadido, motivado o inducido a crear sus propios valores y el cómo hacer las cosas con respecto a la organización. (p 121)

## **Dimensiones de la cultura organizacional**

Robbins y Coulter (2010, p. 47) sostienen que la Cultura Organizacional constan de siete dimensiones, captando así la esencia de la organización con respecto a su cultura, siendo estas las siguientes:

### ***Dimensión 1: Innovación y aceptación de riesgos***

Robbins y Coulter (2010) precisó: “es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos” (p.47).

Estas son las actividades que formar conocimientos es innovar como también adaptar adquirir y desarrollar los existentes es parte de la innovación, también es sumar capacidades en la productividad y tecnologías en la organización sean estas en el equipo o en la dotación de los recursos humanos.

Brunet (1999) manifestó sobre la innovación y aceptación de riesgo:

El grado de estimulación que se tenga sobre los trabajadores y que estas acciones los alienten a ser agresivos y a correr riesgos, estas siete características se lo pueden figurar en una línea horizontal que se desplace de derecha a izquierda la intensidad baja estar en el lado izquierdo y el alto en la derecha o también llamada intensidad alta.

A partir de ello al evaluar la organización a partir de esta tabla se obtiene un completo perfil de la organización mostrando así la imagen de la organización formada por estas características marcando en cómo se hacen las cosas y como ha de obrarse. (p. 121)

### ***Desarrollo de habilidades***

Roca (2012) sostiene que el desarrollo de habilidad puede ser definido como: “Lo que genera dinámica dentro de una organización es el posicionamiento del servido con el desarrollo de habilidades con la finalidad de que las esencias del modelo además de los valores preestablecidos puedan concretarse en dicha organización” (p. 184).

Si se relaciona con la administración esta habilidad, se observa que repercute en forma directa en el rendimiento y satisfacción de sus integrantes, lo que permite la adaptación en un determinado trabajo ya que los jefes solo desean hacer un ajuste compatible, para lograrlo lo primero que se tiene que hacer es realizar un proceso de selección real para mejorar la compatibilidad, segundo la toma de decisiones de promoción y transferencia a los miembros antiguos de la organización deben reflejar las habilidades de los aspirantes. Tercero se logra un equilibrio por el mejoramiento del trabajo acoplándolo con el mejoramiento de las habilidades del interesado.

Y por último una alternativa de solución es brindar entrenamiento a los miembros de la organización, tantos a los ocupantes de un puesto como así también a los aspirantes a un puesto, y poder mantener sus habilidades o adquieran nuevas habilidades, manteniéndose a la par con el cambio.

### *Creatividad*

Roca (2012) sostuvo:

Los valores que integran la cultura de la organización, así como también las creencias son responsables cuando se ejerce la toma de decisiones en el seno de la organización, por lo que si la cultura de ha tomado en forma aleatoria y sin acción de la dirección traerá como consecuencia muy poca efectividad y como consigo un altísimo riesgo para la institución. (p. 108)

Hacer uso de la cultura organizacional como partida referencial para redefinirla, reestructurarla y analizarla es compromiso de todos sus miembros sobre manera haciendo uso de su creatividad asumiendo nuevas concepciones de la organización como fuente de aprendizaje. La organización se convierte en una fuente de aprendizaje cambiar su esencia o cambia en lo principal.

### *Oportunidad*

Oca (2012) manifestó que:

En las organizaciones existe desigualdad de género cuando en la selección como proceso, evaluación, retribución o promoción basadas en características personales de los miembros de la organización tales como color raza sexo como calificaciones de aprendizaje o la experiencia laboral. (p. 88)

## ***Dimensión 2: Atención a los detalles***

Robbins y Coulter (2010) definió: que es el grado de presentación y atención de los miembros de la organización muestren efectividad amabilidad precisión en la satisfacción del cliente. (p. 47)

La atención es lo que articula con el aprendizaje y la memoria de ahí la importancia de prestar atención en las actividades del entorno

### *Calidez*

Robbins y Coulter (2010) precisó: “El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos” (p. 48).

La calidez es don natural de cada persona, ello define una cuantiosa ventaja en su capacidad de dejar huella, de impacto, de influencia y lograr resultados en su entorno, eso nos ayuda a reconocer que la calidez es hecho innato, como si estuviera diseñado como una virtud y que sea patrón de la providencia, en relaciones y contactos, con capacidades propias y superiores de alto impacto he aquí un secreto para ascender en desempeño personal y profesional.

### *Dominio administrativo*

Koontz y Weihrich (2014) manifestó que: “Para la reducción de costos y gastos es necesario insertar métodos y procedimientos en la organización siendo estos más eficientes para satisfacer las necesidades de los clientes, ejerciendo las buenas relaciones con los proveedores maximizando los cánones de atención” (p. 120).

## *Toma de decisiones*

Koontz y Weihrich (2014) manifestó que:

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización empresarial. La dirección es la función de la gestión empresarial que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. (p. 133)

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de una organización. Liderar es la parte más real y practica ya que trata directamente con las personas y estas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de la organización. Motivación, autoridad, coordinación, comunicación y toma de decisiones son elementos precisos de la dirección.

Chiavenato (2011) sobre la dirección definió:

La dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se haya definido la planificación la organización permite la realización las actividades, lo que permite a la dirección dinamismo en las funciones de los integrantes de la organización. (p. 130)

La dirección tiene como función actividades administrativas que son actos de interrelación entre todo los que cumplen la función de administrar ya sea, en los diferentes niveles de la organización y subordinados de la misma.

### ***Dimensión 3: Orientación hacia los resultados***

Robbins y Coulter (2010) definió: “acción en el cual los gerentes de la organización dirigen su atención en los efectos y resultados dejando de lado la técnica y proceso en los cuales se han logrado obtenerse los resultados” (p. 47).

Es la capacidad para trabajar con los mejores estándares de excelencia. Se relaciona con la motivación que lleva a establecer esfuerzos e interés en alcanzar objetivos y metas muy marcadas. Incluye el establecimiento de metas propias y la consecuencia de las mismas. Asimismo, tiene que ver con la capacidad para

adaptarse a los cambios de condiciones aceptarlas sin problemas, siempre manteniendo o incrementando los resultados obtenidos, encontrando nuevas oportunidades.

#### *Nivel de iniciativa*

Tomando en consideración, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente la iniciativa, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad (Brunet, 1999, p. 23).

#### *Disposición a cambios*

Brunet (1999) sustentó: El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad (p. 41).

#### *Autoridad compartida*

Brunet (1999) precisó:

Existe el desarrollo de ciertas conductas y otras inhibidas por la influencia de la cultura organizacional una de forma abierta de cultura laboral humana apoya y motiva la conducta madura, así como a su participación a los miembros de la organización, con su compromiso y sus responsabilidades se encamina a las organizaciones, hacia el éxito hacia la excelencia. (p. 45)

La cultura organizacional está determinada por la percepción que tengan los administrativos de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. En el trabajo en mención se tratara de ser lo más acertado posible en ambos conceptos y sus implicancias dentro de la administración y de las organizaciones.

#### ***Dimensión 4: Orientación hacia las personas***

Robbins y Coulter (2010) manifestó: “es la etapa donde se toman en consideración las decisiones de la administración para ejercerlas sobre los miembros que están dentro de la organización” (p. 48).

El primer paso es la orientación a las personas para poder emplearlas de la forma más adecuada en las diferentes acciones de la empresa, no es la imposición de sus labores en la organización y así querer competitividad, sino que se debe ofrecer a sus empleados. Cultura Organizacional.

##### *Asignación de funciones*

Chiavenato (2011) precisó:

Los efectos que opera y administra la empresa tienen efectos dirigidos sobre la conservación o cambio de su cultura, la empresa contrata a sus miembros y estos se adaptan su cultura, manteniendo esta su cultura y así también mediante esta cultura despedirán a sus miembros que se desviasen de sus actividades o conductas aceptadas.

Los métodos empleados en la cultura son más difíciles, no solo es contratar o despedir es reforzar esta cultura, que los directivos controlen y evalúen, que reaccionen los directivos en cualquier crisis existente, enseñar y capacitar, ascenso y mucho más. (p. 90)

#### ***Dimensión 5: Orientación hacia el equipo***

(Robbins y Coulter, 2000) manifestaron que la etapa por las cuales las acciones de labores están formadas por equipos, equipo que está formado por su cultura y gira alrededor de este concepto, en el fondo se trata de definir la identidad y el compromiso de trabajo en equipo. (p. 94).

##### *Participación*

Lapp (1997) señaló que:

La participación es un derecho, no es una finalidad para conseguir algo, entonces no es un cumplimiento meramente formal, que no solo les da con fines de reunión,

sino todo lo contrario este será para conformarse en grupos y conseguir un objetivo, así como su seguimiento y su evaluación. (p. 34)

### *Decisiones consensuadas*

“Adoptar una decisión por asentimiento o consentimiento, especialmente el de todas las personas que pertenecen a una corporación” (Robbins y Coulter, 2000, p. 99).

### ***Dimensión 6: Agresividad***

Tendencia a atacar o a actuar de modo agresivo descarga su resentimiento y su agresividad sobre las personas más próximas dentro de la organización (Robbins y Coulter, 2000, p. 94).

### *Desagrado*

Término que se refiere a una sensación o percepción de rechazo, repugnancia, molestia e incomodidad, puede ser una reacción o de un sentimiento frente a alguien o algo que es considerado como algo desagradable, causar descontento o fastidio. Falta de algún trato, expresión o del semblante o de la repulsión que causa a alguien o algo. (Robbins y Coulter, 2000, p. 99).

### *Decepción*

Chiavenato (2009) definió: es una posición mental de insatisfacciones emergente al no cumplirse las expectativas cuando no se cumplen las expectativas sobre un deseo o una persona. Se forma en unir dos emociones primarias “La decepción es un sentimiento de insatisfacción que surge cuando no se cumplen las expectativas sobre un deseo o una persona. Se forma en unir dos emociones primarias, la sorpresa y la pena”. (p. 45)

La decepción, si perdura, es un desencadenante para la frustración y más adelante, la depresión. Similar al arrepentimiento, se diferencia en que el

sentimiento de arrepentimiento se enfoca básicamente en fallas en elecciones personales mientras que el de decepción se enfoca más en la insatisfacción proveniente del aspecto externo. Es una fuente de estrés psicológico.

### *Cordura*

La cordura es una característica humana perteneciente a aquellas personas que actúan en forma racional, lógica, con buen juicio, prudentemente. Son coherentes en sus acciones y en la toma de decisiones.. (Chiavenato, 2009, p. 58).

### **Dimensión 7: Estabilidad**

Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

### *Adaptación a las condiciones laborales*

La adaptación o cambio de puesto de trabajo es el procedimiento que tiene como finalidad la determinación de la relación existente entre la demanda de trabajo y la capacidad individual de la persona, con el objeto de realizar los cambios necesarios en las condiciones de trabajo para garantizar y preservar la seguridad y salud del trabajador (Chiavenato, 2009, p. 60)

### *Cumplimiento de objetivos*

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado (Bateman y Snell, 2009, p. 62).

### 1.2.2 Desempeño laboral

El desempeño laboral es la sinonimia del rendimiento laboral. Es la medición del acto laboral que hace el colaborador al efectuar sus funciones y actividades principales que exige su cargo o puesto. Esto le permite demostrar su idoneidad y profesionalismo.

De allí pues que, Gibson, Ivancevich y Donnelly, citado por Chiang, Méndez y Sánchez (2010), manifestaron que el desempeño laboral debe entenderse como el resultado del puesto de trabajo en indicadores tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad laboral (p. 22).

Con referencia a este punto, Mantilla (2011), postuló que el desempeño laboral comprende todas las acciones y tareas que ejecuta un determinado colaborador en su empresa u organización. Además, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución de las labores por parte del colaborador en el afán de cumplir los objetivos del área y la misión de la organización de manera significativa (p. 28).

Dentro de esa perspectiva, Chiavenato (2004) destacó que:

Los colaboradores componen el talento más valioso para las organizaciones. Por ende el efectivo desempeño laboral del talento humano constituye una de las claves del éxito de toda la organización, por ello es importante y necesaria la evaluación de sus competencias para determinar su contribución a la eficiencia organizacional. (p. 205)

Mantilla (2014) acotaron que el desempeño laboral se refirió:

Al nivel de ejecución logrado por el colaborador en la consecución de las metas asignadas dentro de una organización en un tiempo determinado específico; dicho de otro modo, el talento humano que interrelaciona en una organización tiene un comportamiento que influye necesariamente en los resultados de sus actos; cada actividad laboral que ejecuta conlleva a un propósito determinado, con el fin de optimizar y potencializar la productividad a través del establecimiento de objetivos y metas específicas en una temporalidad determinada. En consecuencia, cada colaborador deberá conocer su nivel de desempeño laboral dentro de la organización, aplicando técnicas, modelos o metodologías para identificar su radiografía laboral. (p. 28)

Luego de una serie de reflexiones, cabe manifestar que el desempeño laboral es la forma en que los colaboradores realizan su actividad laboral. Ésta se evalúa durante las mediciones de su rendimiento, cuyos factores son la gestión del tiempo, la capacidad de liderazgo, la productividad y las habilidades organizativas y gerenciales, entre otros indicadores. Estas evaluaciones del desempeño laboral por lo general se realizan anualmente, dependiendo de las políticas establecidas y, a su vez, pueden determinar el elevamiento de la empleabilidad de un colaborador, o decidir si es apto o no para ser ascendido o contrariamente ser despedido. En síntesis, esta actividad es denominada como la evaluación del desempeño laboral.

Bateman y Snell (2014) definieron como:

El valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 458)

Se comprende que el desempeño laboral es el nivel de logros laborales que consigue una persona únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Mucho depende del esfuerzo invertido, también de las aptitudes y percepciones de los roles de la persona.

Chiavenato (2009) definió como: “el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 245). Asimismo, es la ejecución de las funciones por parte de los trabajadores de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Del mismo modo Robbins (2014) definió como: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (p. 432). De acuerdo a esta definición, entendemos que los trabajadores demuestran todas sus habilidades, conocimientos e interactúan entre ellos y de esta manera cumplen con los objetivos propuestos.

## **Característica del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009) mencionó las siguientes características:

Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. (p. 67)

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha o frustrada, sino transferida o compensada. Ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una organización para un cargo superior es compensado por un aumento de sueldo o por un nuevo puesto de trabajo.

## **Evaluación del desempeño.**

Según Chiavenato (2009) precisó que:

la evaluación del desempeño es un proceso dinámico mediante el cual se identifica el rendimiento que un colaborador logra en su puesto de trabajo, es una apreciación sistemática de un trabajador en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe y se apoya en el análisis de puestos y adicionalmente es utilizado para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización (p. 231).

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que se realizan dentro de una organización tomando en cuenta si el desempeño es inferior a lo estipulado, si es satisfactorio o excede lo esperado.

## **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

De igual manera Chiavenato (2011) dio a conocer las ventajas que tiene una correcta evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión de la información.

Errores en el diseño de puesto.  
Desafíos externos (familia salud, finanzas, etc.)

Es importante que se aplique todas estas ventajas del desempeño para mejorar día a día en bien de una organización, abordarse a lo que se puede obtener mejores resultados.

### **Dimensiones de desempeño laboral**

Bateman y Snell (2009) lo dimensionan de la siguiente manera:

#### ***Dimensión 1. Cumplimiento de roles***

Bateman y Snell (2009) sostuvo que el cumplimiento de roles es: “la capacidad de logro en el cumplimiento de tareas, logrando las metas y los objetivos, obteniendo un nivel de producción adecuada, cubriendo la satisfacción del cliente y finalmente lograr la fidelización de sus clientes” (p. 433).

El cumplimiento de los roles por parte de los trabajadores, es muy importante porque a través de ello cada uno debe cumplir una responsabilidad asignada propiciando la producción, que va ir en beneficio de la Institución.

Contreras (2012) manifestó:

El cumplimiento de roles está relacionado con la responsabilidad asignada a cada trabajador en una organización, el cual al momento de ingresar a una empresa, la estudia e internaliza con el propósito de desempeñarse adecuadamente. Tiene que ver con el Manual de Funciones que la empresa tiene para sus empleados. (p. 72)

Los trabajadores, deben cumplir precisamente con las funciones asignadas e inherentes a las tareas hacer desarrolladas, demostrando seriedad y compromiso en su desenvolvimiento. Para el desarrollo de las funciones públicas, los responsables de su cumplimiento deberán realizarlo en el tiempo asignado para ello, siendo utilizado de manera eficiente.

Chavez (2015) manifestó:

Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área. (p. 3)

En las organizaciones es muy importante que existan reglamentos y documentación que normalicen las funciones de cada trabajador, a fin de que se dé más seriedad, y que cada trabajador se sienta identificado en cumplir sus responsabilidades asignadas, de no existir documentos o reglamentos escritos, se tendrán en cuenta las recomendaciones impartidos por los superiores.

### ***Dimensión 2. Trabajo en equipo***

Bateman y Snell (2009) definió:

El equipo puede satisfacer necesidades personales importantes, como las de filiación y estima. También se satisfacen otras necesidades cuando los miembros del equipo reciben recompensas tangibles de la organización que no podrían haber conseguido trabajando por su cuenta (p. 506).

En las organizaciones, o empresas consideramos que los equipos de trabajo juegan un papel muy importante debido a que cada uno de ellos tienen aportes diferentes, que en gran medida enriquecen las ideas, se generan nuevas ideas, se planifican las acciones en conjunto, se realizan las acciones en forma grupal.

De acuerdo con Contreras (2012) dijo:

El trabajo en grupo es de suma importancia dentro de una organización, especialmente en una institución educativa, las personas interactuamos diariamente en grupo en nuestra familia, el grupo permite hacer un trabajo ameno, motivado, participativo y también con conflictos entre sus integrantes, por eso es importante conocer el desarrollo de la dinámica interna de los grupos. (p. 82)

En acuerdo con lo expuesto por el autor, el equipo del área administrativa deberá evaluar a sus integrantes de equipo y así tener referencia de la capacidad de trabajo que realizan en la empresa y sirva como indicador para la toma de decisiones en el futuro, recogiendo experiencias y poder capacitar a los demás logrando un servicio mejor.

### ***Dimensión 3. Metas alcanzadas***

Bateman y Snell (2009) puntualizó:

El rendimiento laboral siempre está relacionado al alcance de metas y objetivos en la empresa, es el resultado del esfuerzo, que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es fruto de su motivación en cuanto ésta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta. (p. 531)

Alcanzar las metas está ligado intrínsecamente con creer, tener una actitud positiva junto con una dirección clara y bien definida. Estos elementos, sin duda alguna trabajan en favor del éxito.

Contreras (2012) expresó:

El nivel de desempeño alcanzado, relacionado a los estándares de logro que se consideran en la planificación, los cuales proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto. Permiten especificar un desempeño medible. Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento. (p. 89)

Lo más importante es saber cuál es el objetivo para poderlo superar; si poseemos las metas claras y las herramientas adecuadas para enfrentarlas entonces, tendremos todo a nuestro favor y con voluntad y compromiso podremos cumplirlas.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

La investigación tiene una justificación teórica, ya que, permitirá conocer mejor el estado de los conocimientos acerca de la temática abordada. Asimismo, permitirá comprender con mayor objetividad la relación que existe entre la cultura organizacional y desempeño laboral en la muestra objeto de estudio. Del mismo modo, valorar los aportes del presente trabajo, que se apoyará en las bases teóricas y metodológicas de la investigación educacional y comprobar su validez como un aporte al mejoramiento de la enseñanza- aprendizaje de los estudiantes

de las Instituciones Educativas. De manera análoga, Rodríguez (2011) postuló que evaluar el desempeño laboral consiste en estimar la efectividad laboral con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo (p. 110).

### **1.3.2 Justificación práctica**

En la investigación se beneficiaran los trabajadores o personales de cada unidad de la organización en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, a la vez se identificará la percepción que tengan los trabajadores, sobre la cultura organizacional actual, permitió tener un autoconocimiento de los principales elementos de la cultura. Así como proyectar el estado cultural deseado por los propios trabajadores y aplicar sus valores en su quehacer y ser profesional a través de la cultura organizacional. Los resultados obtenidos facilitarán a los trabajadores de dicha organización, adoptar las estrategias gerenciales que conlleve a fortalecer el proceso administrativo y generar alto nivel de desempeño del personal y la satisfacción de los usuarios. El Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional, o conocido también como el Modelo de Burke y Litwin, sugiere interconexiones que demuestran cómo se ve afectado el desempeño laboral por elementos internos y externos; también, ofrece un marco de referencia para medir dimensiones a nivel organizacional y ambiental, claves para conseguir un cambio exitoso y lograr un cambio en el desempeño de los colaboradores (Burke y Litwin, 1992).

### **1.3.3 Justificación metodológica**

Los instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser empleados en otros estudios Similares. Por todo lo expuesto anteriormente, el trabajo de investigación es muy importante porque va ayudar a determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. La problemática planteada es pertinente y relevante para la institución, creo que los resultados servirían como una evaluación diagnóstica sobre la cual se podrían vislumbrar posibles correctivos y proponer acciones de mejora a favor de los colaboradores.

## 1.4 Problema

A nivel del Contexto global, se puede apreciar que las Organizaciones empresariales de Alto desempeño en los países del primer mundo y en los emergentes se caracterizan por una Cultura Organizacional diferenciada y que han convertido en Ventaja Competitiva. Además, Kaufman (2004) mencionó que los resultados obtenidos del desempeño pueden evaluarse en tres niveles: mega (aquí se definen los objetivos sociales del desempeño en términos del impacto estipulado; en otras palabras, es la visión ideal de sociedad que se desea lograr, proyectada en la misión de la organización. Es, pues, el impacto social), macro (aquí son los resultados de los servicios y productos ofrecidos por la organización. Es el impacto en ingresos y resultados organizacionales), y el micro (son los productos y servicios entregados por la organización).

Esta situación apreciada en mega mercados como EEUU y UE, revelan un paradigma educativo de éxito, consistente en el empleo de Programas de Capacitación específicos y cuya calendarización tiene una cobertura Anual.

En América Latina las principales empresas han logrado superar dificultades de contexto que amenazaban su existencia en base a Programas de Capacitación de diversa duración y cuyos resultados se han revelado en la generación de estrategias exitosas, que han revitalizado el sistema de la Cultura Organizacional.

Los estudios realizados a nivel mundial en cuanto a la cultura organizacional han arrojado aportes significativos en diferentes direcciones, por ello la búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y las acciones en una organización implica un proceso viable de cultura integrados por creencias, valores, sentimientos compartidos y forma de comportamiento donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un ambiente próspero factor clave para el éxito de un organismo público o privado.

Lapp (1997) realizó un estudio sobre Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales,

Estadales y Municipales). Estado Carabobo; la investigación dio como resultado que las Escuelas Básicas (objeto del estudio) que pertenecen a dependencias diferentes (centralizadas y descentralizadas), carecen de diferencias significativas entre los grupos, en cuanto a cómo los sujetos perciben las características culturales de su organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar. (p. 77).

En el Perú, la temática de Cultura Organizacional, se aborda esencialmente como un sistema empresarial sólido, sin embargo la exploración del tema no fue suficiente como para priorizar factores cuantitativos o de factores financieros o de producción y que estos no reconocen el factor humano como agente del desarrollo empresarial. El tema de Cultura Organizacional como esencia de un sistema empresarial sólido no ha sido lo suficientemente explorado, por privilegiar factores cuantitativos, financieros y de producción, que no reconocen la esencia del factor humano como activador de desarrollo y como ente reprogramable en cuanto a sus capacidades de aprendizaje de novedosas formas de actuación, basados en la falsa premisa del “divide y reinarás” que ha incubado climas hostiles y en los que las iniciativas empresariales se detienen y combaten impidiendo a la empresa avanzar al cumplimiento de sus metas.

Los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, la cultura organizacional afecta al desempeño laboral se traducen en un burocratismo excesivo en el que se pierde de vista la misión y visión empresarial. De esta manera los trabajadores administrativos no están convencidos de que sea necesario el cambio, los objetivos y metas se vuelven confusos, los procesos se distorsionan, la comunicación y las referencias de valor también, aumentando la desmotivación, disminuyendo el desempeño laboral de los empleados.

Por lo tanto el plan estratégico institucional (PEI), del Instituto del Mar del Perú – IMARPE 2013-2016, como instrumento básico de la gestión institucional. Se ha definido la visión, la misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como las estrategias y cursos de acción para alcanzarlos. Para ello, se ha elaborado un diagnóstico de la realidad interna de la institución (fortalezas y debilidades) y su

relación con el medio externo en el cual se desenvuelve (oportunidades y amenazas). La investigación científica que realiza el IMARPE, acorde con las políticas del Sector, busca contribuir al manejo sostenible del ecosistema acuático y sus recursos, meta a la que el país está comprometido en alcanzar. Con ello, se pretende lograr la conservación del ambiente, el desarrollo de la pesca responsable y la acuicultura sostenible, contribuyendo a la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza.

## **Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016?

### **1.4.2 Problemas específicos**

#### **Problemas específico 1.**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016?

#### **Problemas específico 2.**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016?

#### **Problemas específico 3.**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1.**

Existe relación positiva entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

#### **Hipótesis específica 2.**

Existe relación positiva entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao –2016.

#### **Hipótesis específica 3.**

Existe relación positiva entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.

## **1.6.2 Objetivos específicos**

### **Objetivo específico 1.**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

### **Objetivo específico 2.**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

### **Objetivo específico 3.**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1 Cultura organizacional**

#### **Definición conceptual**

Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. (Robbins y Coulter (2010, p. 78)

#### **Definición operacional**

El instrumento utilizado para definir la variable cultura organizacional fue con cuestionario de 30 preguntas que se divide en las siguientes dimensiones: innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, agresividad y estabilidad.

### **2.1.2 Desempeño laboral**

#### **Definición conceptual**

Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Bateman y Snell, 2009, p. 45)

#### **Definición operacional**

El instrumento utilizado para definir la variable desempeño laboral fue con cuestionario de 30 preguntas que se divide en las siguientes dimensiones: cumplimiento de roles, trabajo en equipo y metas alcanzadas.

## 2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

### *Operacionalización de la cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Niveles y Rango de la variable
Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades en el personal administrativo Creatividad en el personal administrativo Oportunidad en el personal administrativo	1 - 5		Inadecuado 5 - 11 Regular 12 - 18 Adecuado 19 - 25	
Atención a los detalles	Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones	6 – 10	Escala ordinal	Inadecuado 5 - 11 Regular 12 - 18 Adecuado 19 - 25	
Orientación hacia los resultados	Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida	11 - 15		Inadecuado 5 - 11 Regular 12 - 18 Adecuado 19 - 25	
Orientación hacia las personas	Asignación de funciones	16 – 19	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces(3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Inadecuado 4 - 9 Regular 10 - 15 Adecuado 16 - 20	Inadecuado 30 - 69 Regular 70 - 109 Adecuado 110 - 150
Orientación hacia el equipo	Participación Decisiones consensuadas	20 - 22		Inadecuado 3 - 7 Regular 8 - 12 Adecuado 13 -15	
Agresividad	Desagrado Decepción Cordura	23 - 27		Inadecuado 5 - 11 Regular 12 - 18 Adecuado 19 - 25	
Estabilidad	Adaptación a las condiciones laborales Cumplimiento de objetivos	28 - 30		Inadecuado 3 - 7 Regular 8 - 12 Adecuado 13 -15	

Tabla 2

*Operacionalización del desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Niveles y Rango de la variable
Cumplimiento de roles	Organización	1 – 8	Escala ordinal.	Malo	Malo
	Satisfacción			8 - 18	
	Producción			Regular	
				19 - 29	
				Excelente	30 - 69
				30 – 40	Regular
Trabajo en equipo	Cumplimiento o asignación de roles Compromiso	9 -21	Nunca (1)	Malo	70 - 109
			Casi Nunca (2)	13 - 30	Excelente
			Algunas Veces(3)	Regular	110 - 150
			Casi Siempre (4)	31 - 48	
			Siempre (5)	Excelente	
				49 – 65	
Metas alcanzadas	Beneficio	22-30		Malo	
	Información			9 - 21	
	Decisiones			Regular	
	Interacción			22 - 34	
				Excelente	
				35 - 45	

**2.3. Metodología**

La investigación utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. De acuerdo a Bernal (2010) el Método Hipotético deductivo consiste “en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (p. 60).

## **Método descriptivo**

Es decir el método descriptivo es la forma de: describir, analizar, e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural. A través del método descriptivo se identifica y conoce la naturaleza de una situación en la medida que ella existe durante el tiempo del estudio; por consiguiente no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. La investigación descriptiva, llamada así por el método que emplea, no está dirigida necesariamente hacia la verificación de hipótesis, pudiendo por esto no llegarse a explicitar una hipótesis determinada, más aún si sus objetivos son amplios.

## **Método estadístico**

Reynaga (2012) define al método estadístico como un conjunto de procedimientos para el manejo de los datos cuantitativos y cualitativos de la investigación. De otro lado, para el estudio se utilizó el análisis descriptivo con la finalidad de generar tablas de frecuencia y gráficos, y así observar y analizar los datos, y el análisis inferencial para realizar las pruebas de hipótesis y así poder encontrar la relación de las variables de la investigación.

### **2.4. Tipo de estudio**

La investigación fue sustantiva con un nivel descriptivo, estuvo orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102). Es importante mencionar que, dicho estudio solo permite tener mayor alcance sobre las variables de investigación.

De tal manera existe una gama de clasificaciones de tipos de investigación, sin embargo se considera los siguientes aspectos.

### **Según la finalidad**

La investigación se clasifica en aplicada, busca desarrollar una teoría, extender el conocimiento mediante el descubrimiento de principios, es decir es la obtención de nuevos conocimientos. Investigación aplicada. Tiene como finalidad la resolución de problemas prácticos, teniendo en cuenta un conjunto de conocimientos.

### **Según su carácter**

La Investigación descriptiva está orientada a describir, explicar o predecir la realidad, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas. El ámbito en donde se desarrolla investigación sustantiva es la realidad social y natural.

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 103), sostienen que: “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, con respecto a un grupo o población”.

En estos estudios se establecen correlaciones o relaciones entre dos o más variables, es decir se trata de conocer si una variable está asociada con otra variable, pero no explica las relaciones causales entre ellas.

### **Según su naturaleza:**

Enfoque cuantitativo

### **Según el alcance temporal**

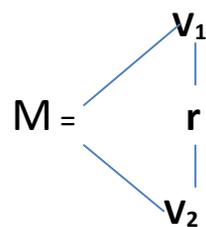
Transversal o seccional y longitudinal Transversal. Son investigaciones que se estudia en un sólo momento dado.

En relación a la investigación, es del tipo no experimental, de estudio básica de una naturaleza cuantitativo, de un nivel descriptivo correlacional y de un alcance transversal.

## 2.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



### Donde:

- M : Muestra de Estudio
- X : Cultura organizacional
- Y : Desempeño laboral
- r : Correlación

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o población” (p. 174).

Tabla 3

*Personal administrativo de la sede central del Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao.*

Nº	Trabajadores de diferentes Áreas	Cantidad de trabajadores
1	Secretaría General	4
2	Órgano de Control Institucional.	4
3	Oficina General de Administración	5
4	Área Funcional de Tesorería	8
5	Área Funcional de Contabilidad	10
6	Área funcional de Logística e Infraestructura: comprende las siguientes oficinas: Logística, almacén, patrimonio, comité y mantenimiento.	26
7	Oficina General de Presupuesto.	8
8	Oficina General de Asesoría Jurídica.	6
9	Área Funcional de Recursos Humanos.	12
10	Trámite Documentario.	3
11	Biblioteca.	4
12	Área Funcional de Estadística e Informática.	12
	Total	102

La población de la investigación estuvo conformada por 102 trabajadores o colaboradores.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Sánchez y Reyes (2006) definieron como: “medios por los cuales el investigador procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de estudio”.(p. 151).

### **2.7.1 Técnica**

La técnica que se utilizó en la presente investigación es una encuesta, una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### 2.7.2 Instrumento

Según Sánchez y Reyes (2006) el instrumento que se utilizó es de tipo cuestionario, “los cuestionarios constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas diversas relacionados con los objetivos del estudio”.(p. 151)

#### **Ficha técnica de variable cultura organizacional**

Nombre: Encuesta de Cultura organizacional.

Autor: Robbins y Coulter (2010), adaptado por Sara Moreno Bermúdez

Procedencia: Lima- Perú, 2016

Objetivo: Medir la percepción a los administrativos con respecto a la cultura organizacional.

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 30 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

#### **Ficha técnica de variable desempeño laboral**

Nombre: Encuesta de desempeño laboral.

Autor: Bateman y Snell (2009), adaptado por Sara Moreno Bermúdez

Procedencia: Lima- Perú, 2016

Objetivo: Medir la percepción el desempeño laboral

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 14 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 30 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre

### 2.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### **Validez**

Para Hernández, et al (2014) “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

Tabla 4

#### *Validación de juicio de expertos*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dr. Medrano Reynoso Esteban	Aplicable
Experto 2.	Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Aplicable
Experto 3.	Dr. Chanthal Jara Aguirre	Aplicable

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 5

*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 6

*Estadística de fiabilidad de las variables de investigación*

Variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
<i>Cultura organizacional</i>	0.947	30
<i>Desempeño laboral</i>	0.967	30

De otro lado, el nivel de confiabilidad de las variables es de “fuerte confiabilidad.

## 2.8. Métodos de análisis de datos

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

## **2.9 Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

#### 3.1.1 Cultura organizacional

Tabla 7

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	26	25,5%
	Regular	45	44,1%
	Adecuado	31	30,4%
	Total	102	100%

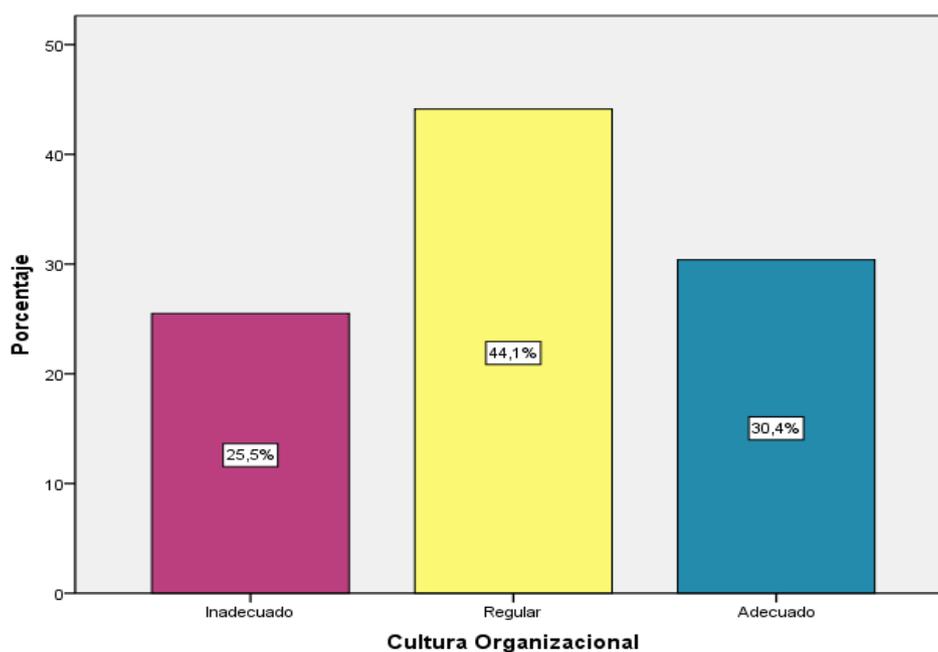


Figura 1. Niveles de la variable Cultura organizacional.

Con respecto a la variable cultura organizacional, se observó que el 44,1% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, manifiestan que la cultura organizacional es regular, 30,4% de los administrativos indican que la cultura organizacional es adecuado y un 25,5% de los administrativos expresaron que la cultura organizacional es inadecuado.

### 3.1.2 Innovación y aceptación

Tabla 8

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión innovación y aceptación de riesgo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	28	27,5%
	Regular	45	44,1%
	Adecuado	29	28,4%
	Total	102	100,0%

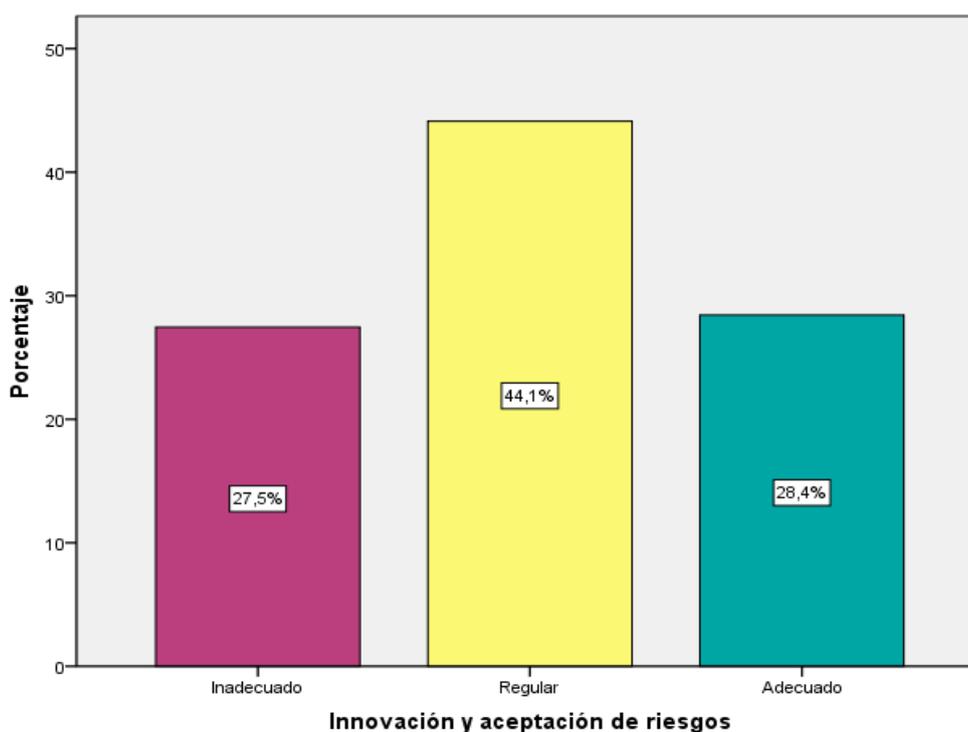


Figura 2. Niveles de la dimensión Innovación y aceptación de riesgo.

Con respecto a la dimensión innovación y aceptación de riesgo, se observó que el 44,1% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, presentan que la innovación y aceptación de riesgo es regular, el 28,4% de los administrativos indican que la innovación y aceptación de riesgo es adecuado y un 27,5% de los administrativos expresaron inadecuado.

### 3.1.3 Atención a los detalles

Tabla 9

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión atención a los detalles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	52	51,0%
	Regular	41	40,2%
	Adecuado	9	8,8%
	Total	102	100,0%

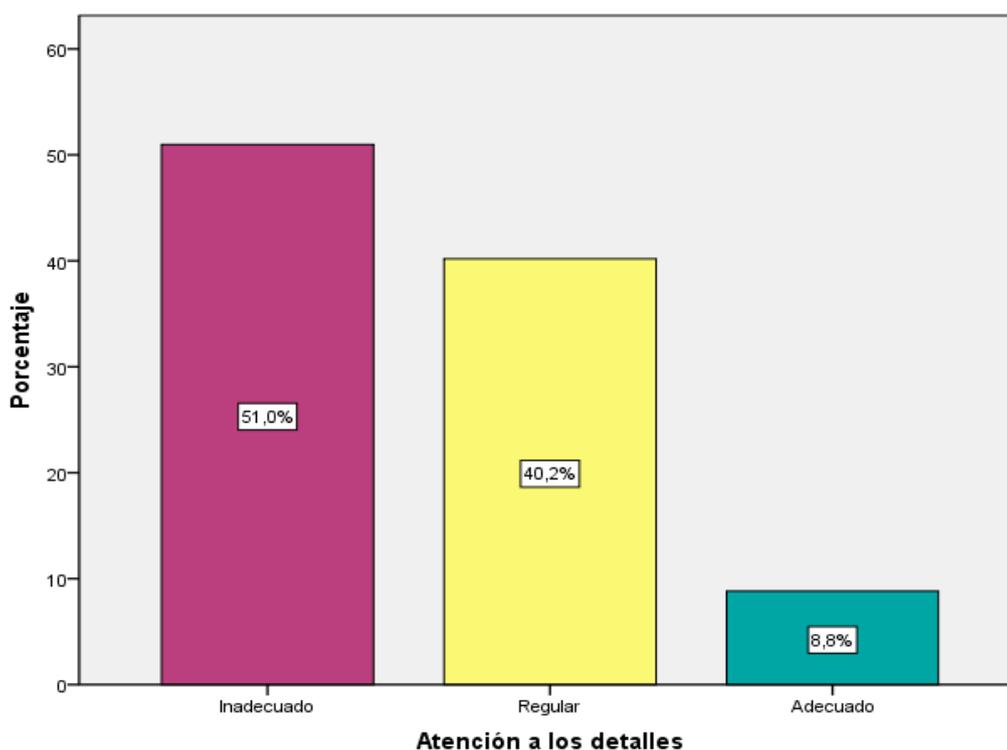


Figura 3. Niveles de la dimensión Atención a los detalles.

Con respecto a la dimensión atención a los detalles, se observó que el 51,0% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, presentan que atención a los detalles es inadecuado, el 40,2% de los administrativos indican que la innovación y aceptación de riesgo es regular y solo un 8,8% de los administrativos expresaron adecuado.

### 3.1.4 Orientación hacia los resultados

Tabla 10

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación hacia los resultados de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	29	28,4%
	Regular	55	53,9%
	Adecuado	18	17,6%
	Total	102	100,0%

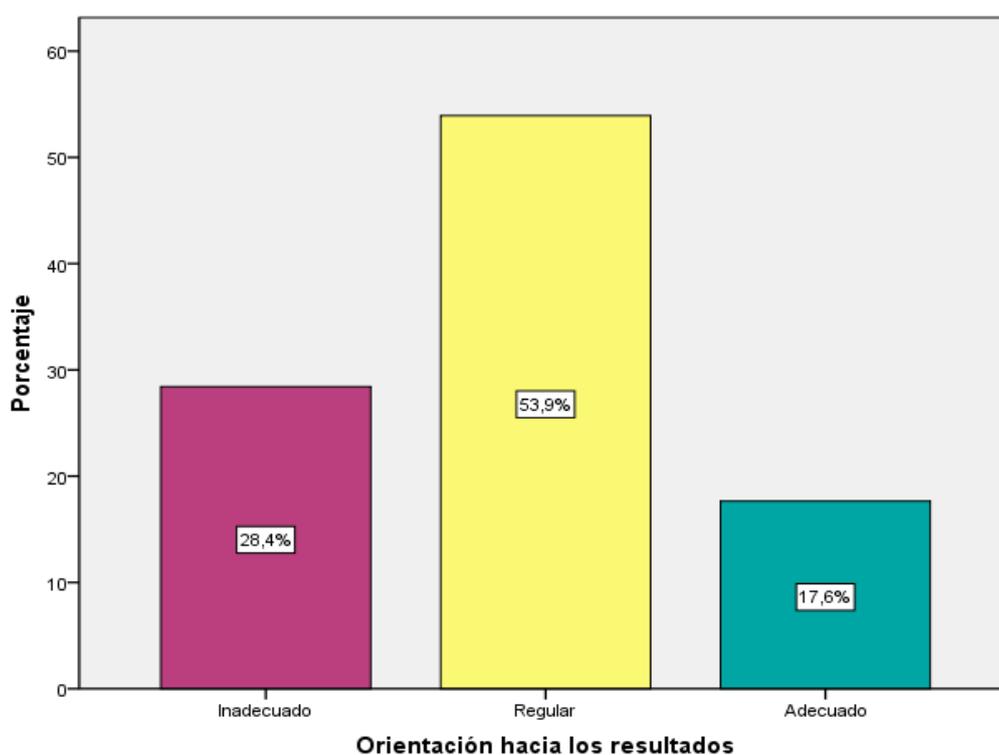


Figura 4. Niveles de la dimensión Orientación hacia los resultados

Con respecto a la dimensión orientación hacia los resultados, se observó que el 53,9% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, presentan que la orientación hacia los resultados es regular, el 28,4% de los administrativos indican que la orientación hacia los resultados es inadecuado y un 17,6% expresan que los trabajadores administrativos se ubican en el nivel adecuado.

### 3.1.5 Orientación hacia las personas

Tabla 11

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación hacia las personas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	9	8,8%
	Regular	40	39,2%
	Adecuado	53	52,0%
	Total	102	100,0%

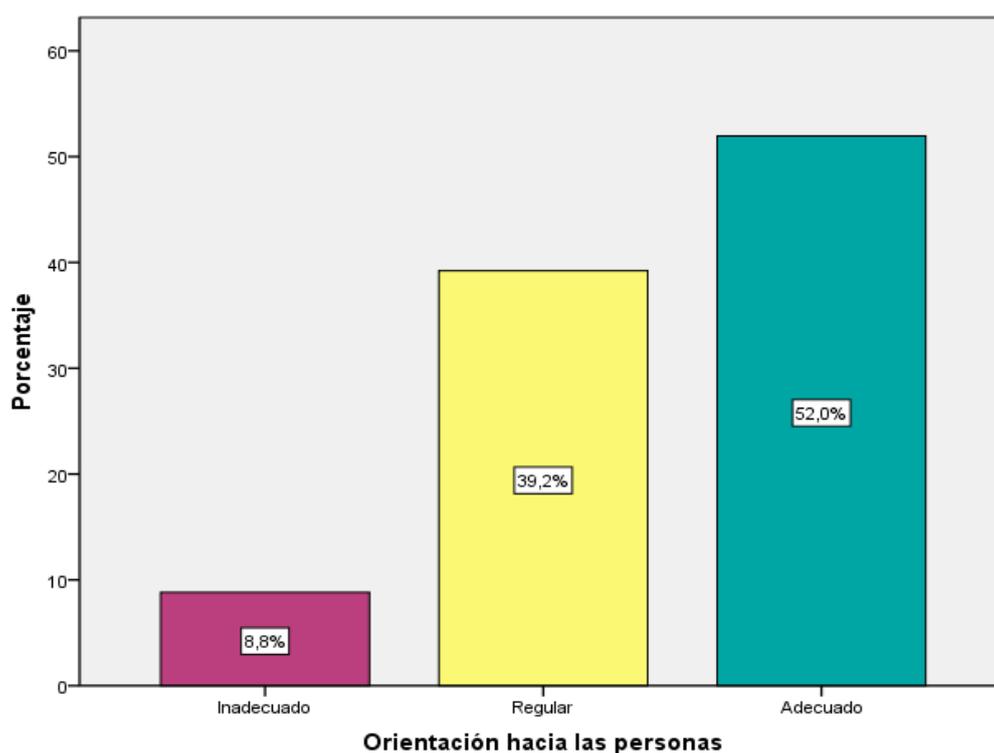


Figura 5. Niveles de la dimensión Orientación hacia las personas.

Con respecto a la dimensión orientación hacia las personas, se observó que el 52,0% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, manifiestan que la orientación hacia las personas es adecuado, el 39,2% de los administrativos indican que la orientación hacia las personas es regular y un 8,8% indican que los trabajadores administrativos se ubican en el nivel inadecuado.

### 3.1.6 Orientación hacia el equipo

Tabla 12

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación hacia el equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	35	35,3%
	Regular	60	58,8%
	Adecuado	6	5,9%
	Total	102	100,0%

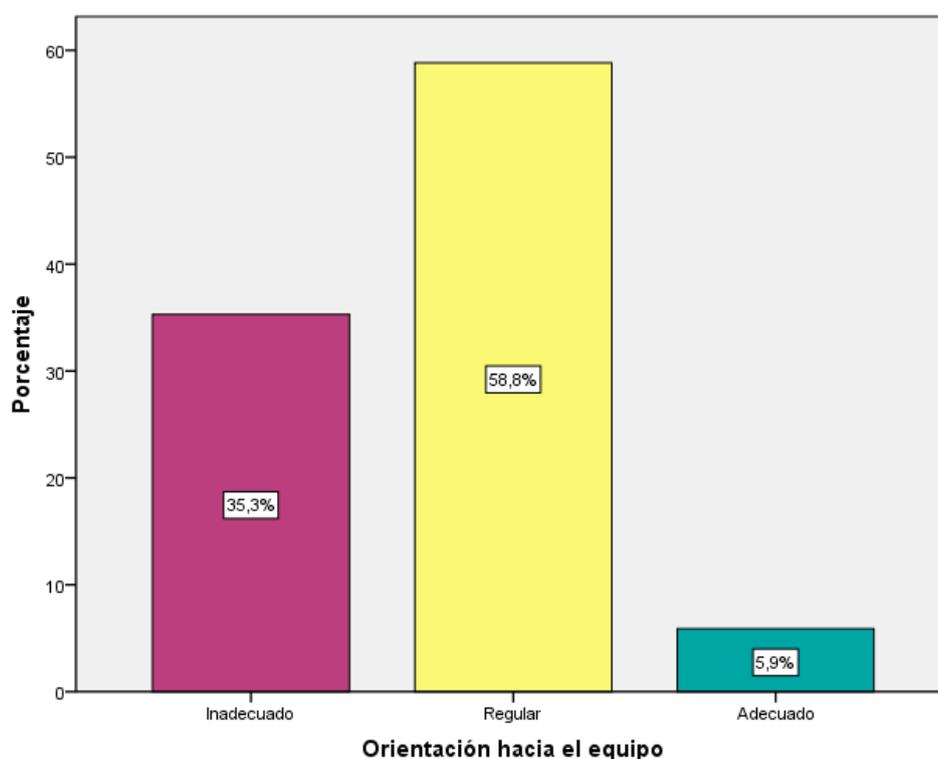


Figura 6. Niveles de la dimensión Orientación hacia el equipo.

Con respecto a la dimensión orientación hacia el equipo, se observó que el 58,8% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, expresan que la orientación hacia el equipo es regular, el 35,3% de los administrativos indican que la orientación hacia el equipo es inadecuado y solo un 5,9% de trabajadores administrativos se sitúan en el nivel adecuado.

### 3.1.7 Agresividad

Tabla 13

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión agresividad de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	23	22,5%
	Regular	52	51,0%
	Adecuado	27	26,5%
	Total	102	100,0%

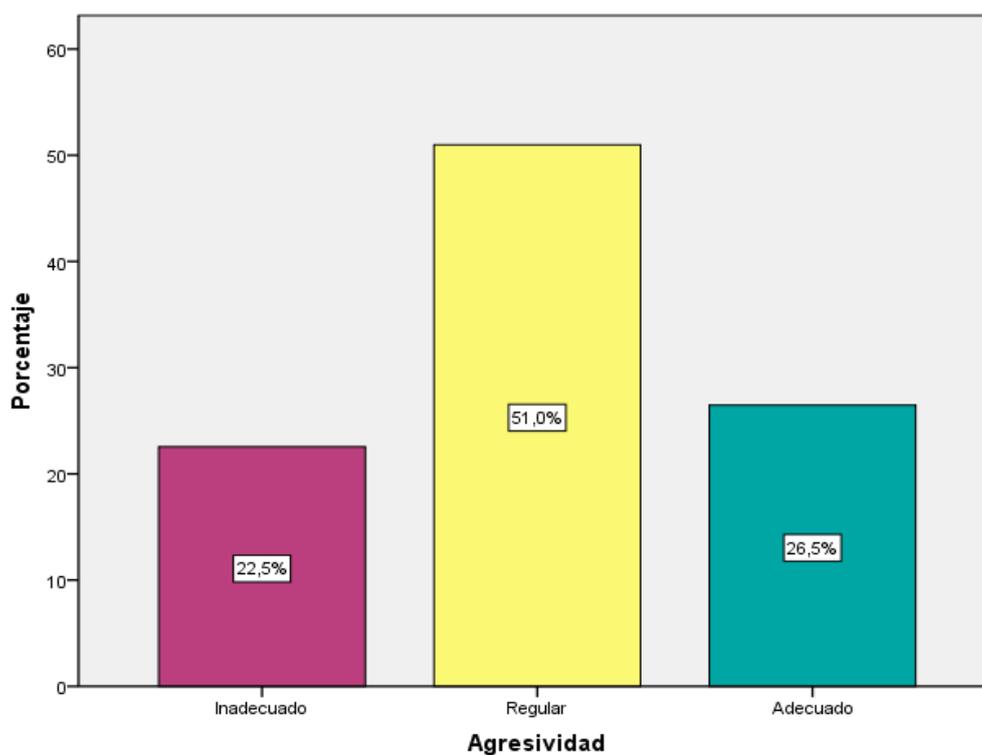


Figura 7. Niveles de la dimensión Agresividad.

Con respecto a la dimensión agresividad, se observó que el 51,0% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, enuncian que la agresividad es regular, el 28,5% de los administrativos indican que la agresividad es adecuado y un 22,5% de trabajadores administrativos se señalan un nivel inadecuado.

### 3.1.8 Estabilidad

Tabla 14

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estabilidad de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	12	11,8%
	Regular	46	45,1%
	Adecuado	44	43,1%
	Total	102	100,0%

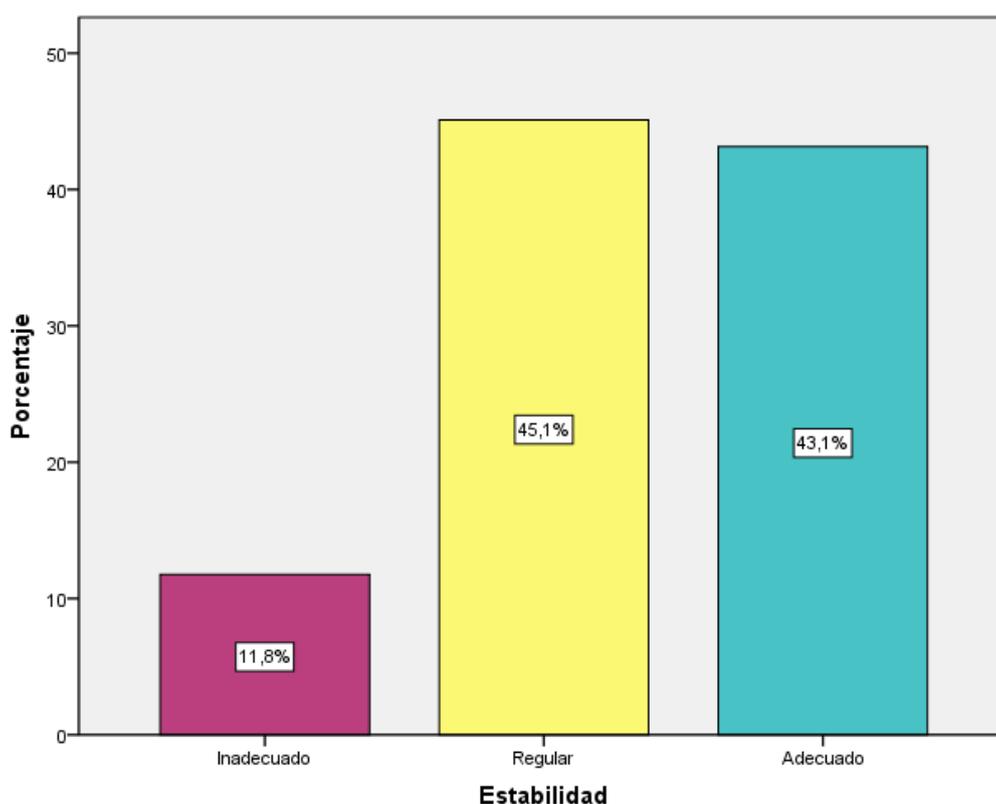


Figura 8. Niveles de la dimensión Estabilidad.

Con respecto a la dimensión estabilidad, se percibió que el 45,1% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, dicen que la estabilidad es regular, el 43,1% de los administrativos indican que la estabilidad es adecuado y un 11,8% de trabajadores administrativos se manifiestan un nivel inadecuado.

### 3.1.8 Desempeño laboral

Tabla 15

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable del desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	15	14,7%
	Regular	48	47,1%
	Excelente	39	38,2%
	Total	102	100,0%

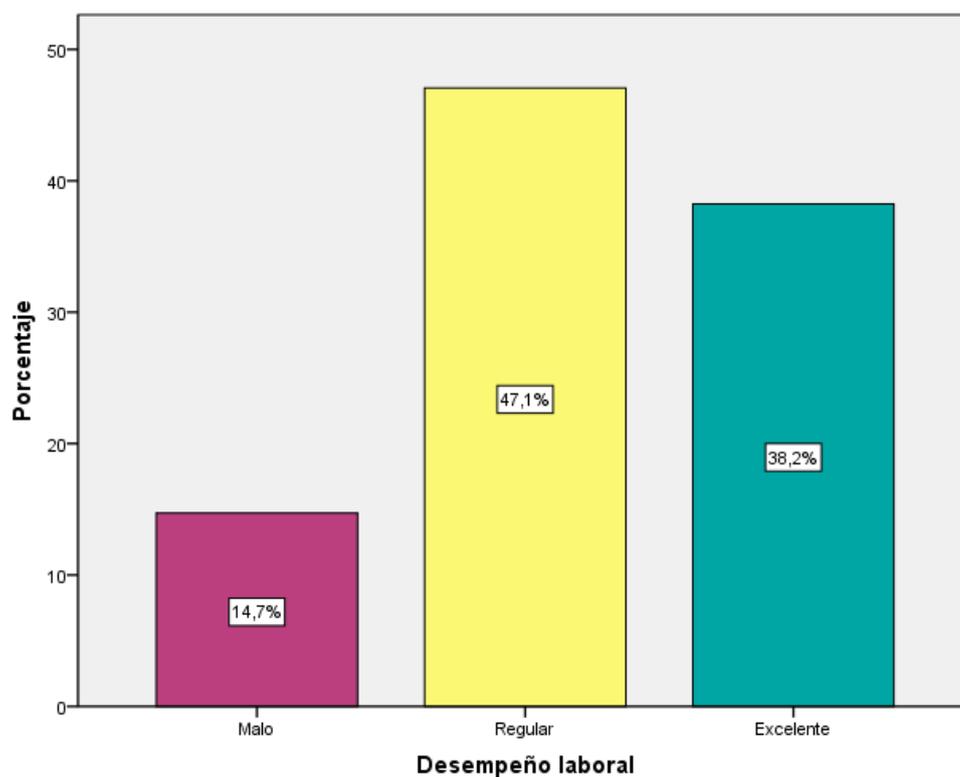


Figura 9. Niveles de la variable Desempeño laboral.

Con respecto al desempeño laboral, se percibió que el 47,1% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, dicen que el desempeño laboral es regular, el 38,2% de los administrativos indican que el desempeño laboral es excelente y un 14,7% de trabajadores administrativos manifiestan que el desempeño laboral es malo.

### 3.1.9 Cumplimiento de roles

Tabla 16

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	23	22,5%
	Regular	54	52,9%
	Excelente	25	24,5%
	Total	102	100,0%

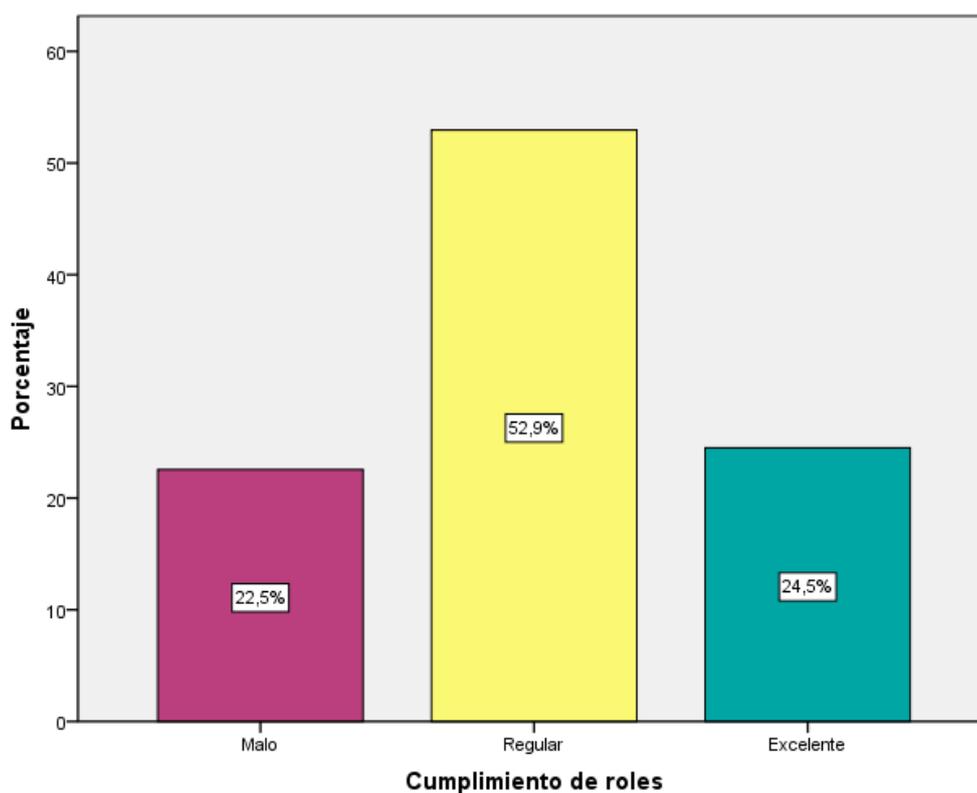


Figura 10. Niveles de la dimensión Cumplimiento de roles.

Con respecto a la dimensión cumplimiento de roles, se observó que el 52,9% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, dicen que el cumplimiento de roles es regular, el 24,5% de los administrativos indican que el cumplimiento de roles es excelente y un 22,5% de trabajadores administrativos manifiestan un nivel malo.

### 3.1.10 Trabajo en equipo

Tabla 17

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	12	11,8%
	Regular	54	52,9%
	Excelente	36	35,3%
	Total	102	100,0%

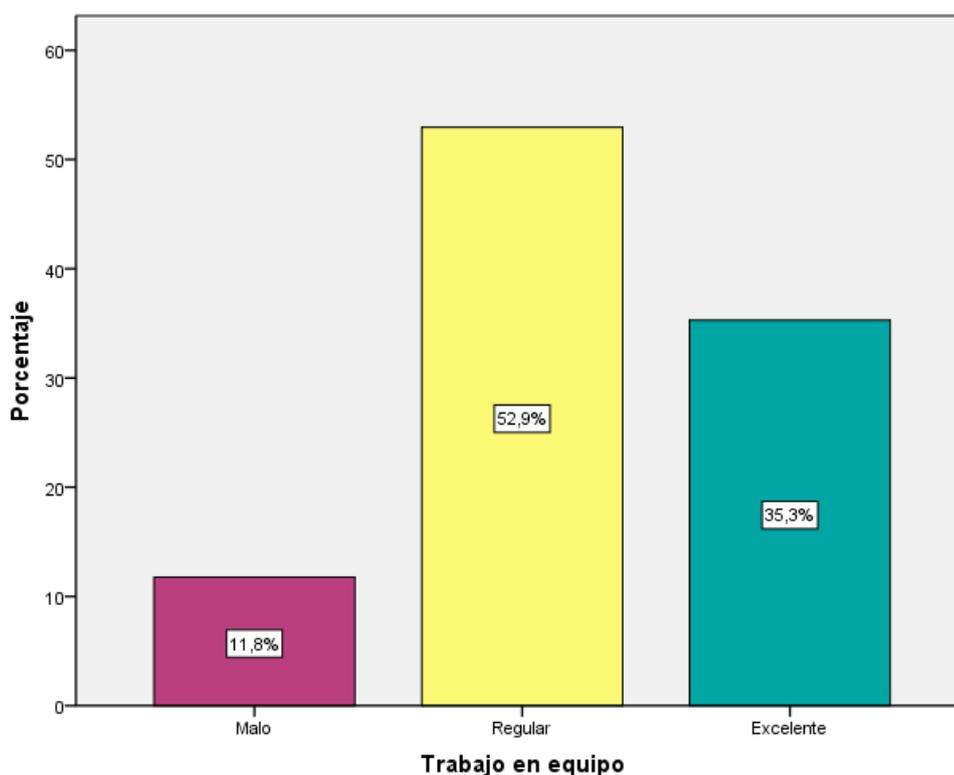


Figura 11. Niveles de la dimensión Trabajo en equipo.

Con respecto a la dimensión trabajo en equipo, se observó que el 52,9% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, dicen que el trabajo en equipo es regular, el 35,3% de los administrativos indican que el cumplimiento de roles es excelente y un 11,8% de trabajadores administrativos manifiestan un nivel malo.+

### 3.1.1 Metas alcanzadas

Tabla 18

*Distribución de frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	15	14,7%
	Regular	65	63,7%
	Excelente	22	21,6 %
	Total	102	100,0%

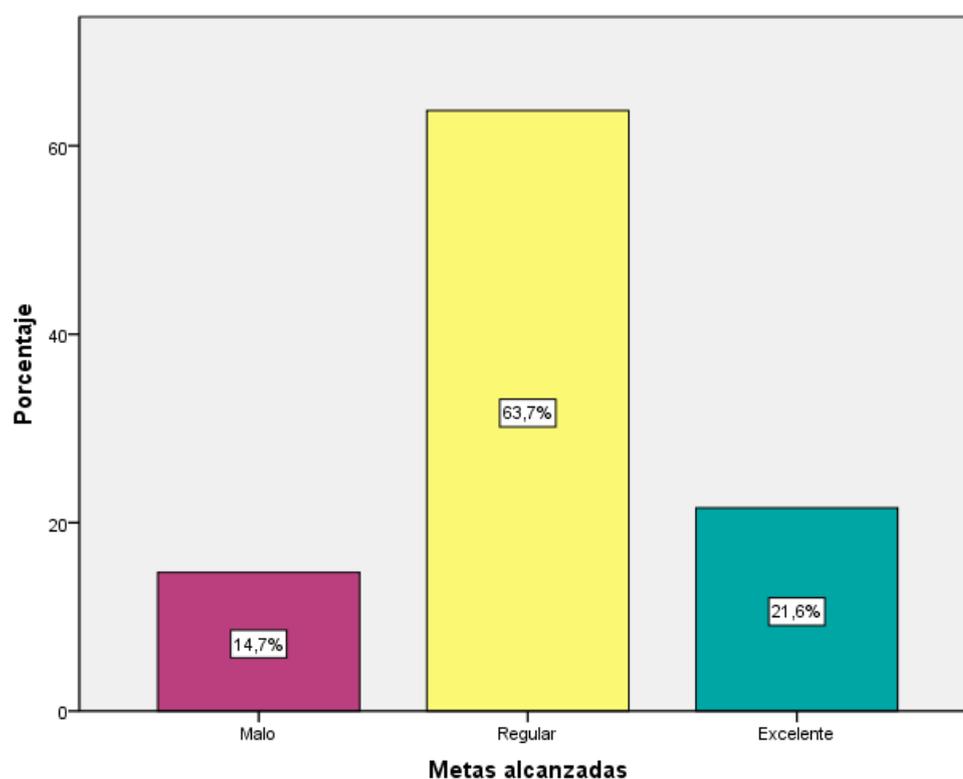


Figura 12. Niveles de la dimensión Metas alcanzadas.

Con respecto a la dimensión metas alcanzadas, se observó que el 63,7% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, dicen que las metas alcanzadas es regular, el 21,6% de los administrativos indican que la metas alcanzadas es excelente y un 14,7% de trabajadores administrativos se manifiestan un nivel malo.

## 3.2. Resultados correlacionales

### 3.2.1 Cultura organizacional y desempeño laboral

#### Hipotesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación "p" no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 19

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre cultura organizacional y el desempeño laboral.*

		Cultura organizacional	Desempeño laboral
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,809**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	102	102
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,809**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	102	102

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.809$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,01$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.

### 3.2.2 Cultura organizacional y el cumplimiento de roles

#### Hipótesis Específica 1

$H_0$ : No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

$H_a$ : Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

Tabla 20

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles.*

			Cultura organizacional	Cumplimiento de roles
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,864**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Cumplimiento de roles	Coefficiente de correlación	,864**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.864$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,01$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

### 3.2.2 Cultura organizacional y el trabajo en equipo

#### Hipótesis Específica 2

$H_0$ : No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

$H_a$ : Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

Tabla 21

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo.*

		Cultura organizacional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,741**
		N	,000
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	102
		Sig. (bilateral)	102
		N	,000

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.741$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,01$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

### 3.2.3 Cultura organizacional y las metas alcanzadas

#### Hipótesis Específica 3

$H_0$ : No existe relación significativa entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

$H_a$ : Existe relación significativa entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

Tabla 22

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas.*

			Cultura organizacional	Metas alcanzadas
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,773**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Metas alcanzadas	Coeficiente de correlación	,773**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

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

En consecuencia Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.773$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,01$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

## **IV. Discusión**

## Discusión

La investigación mediante la prueba de Spearman encontró una correlación positiva alta ( $r_s = 0.809$ ), es decir, existe relación alta y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016. Esto resultaos concuerda con los resultados encontrados en Chávez (2015) que concluyó después de la aplicación de la prueba estadística de Rho Spearman, que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,01; por esta razón se afirma que existe relación moderada entre las ambas variables en la presente investigación. Asimismo, en la parte descriptiva se concluyó que los trabajadores practican regularmente la cultura organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, nos apoya la teoría de Robbins y Coulter (2010, p. 46) estos autores mencionaron que la cultura organizacional son cuando las personas practican sus tradiciones, principios y los valores, las formas de hacer las cosas principios, a la vez intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización o de una empresa donde se labora”. En el desempeño laboral se consideró que Bateman y Snell (2014) la definieron como “el resultado que consigue después de ejecución laboral, el ser humano lo realiza en determinado espacio y tiempo. Por esta razón se finalizó en ambas variables cuando aumenta la cultura organizacional y el desempeño laboral incrementa”.

Continuando también se asemeja con la de Godoy (2012) concluyó que los resultados obtenidos al efectuar la prueba de Hipótesis de acuerdo con la tabulación de datos, nos da un valor  $X^2 = 1731,013$ , que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , considerando el grado de libertad respectivo. Lo cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos. Por tanto, la conclusión principal es que La Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica. En la presente investigación se concluyó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.864$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,01$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el

cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016. Al comparar estos resultados se visualiza que la cultura organizacional está ligado con el cumplimiento de roles está dada con la puntualidad y responsabilidad con los trabajadores de dicha entidad, meta es cumplir con las actividades establecidas en un determinado tiempo. Robbins y Coulter (2010) definió: que es el grado de presentación y atención de los miembros de la organización muestren efectividad amabilidad precisión en la satisfacción del cliente. (p. 47)

Asimismo hay una similitud con la de Valcárcel (2012) concluyó la existencia de correlación moderada entre conformidad ( $r = 0.55$ ) y cultura organizacional positiva. En algunas dimensiones se identificó una correlación baja, tal vez se dio porque los encuestados tienen la dificultad de corroborar con sus aportes que el actividad que realiza dentro de su identidad institucional se encuentra muy limitado, faltando los elementos de la cultura organizacional la fortaleza y credibilidad para que la identidad se torne en sostenible y sostenida, inclusive el aspecto histórico carece de los fundamentos para ello. En la presente investigación optimizó un coeficiente de correlación es ( $r = 0.741$ ) lo que indica una correlación positiva alta, es decir existe relación significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016. Robbins y Coulter (2010) definió: “acción en el cual los gerentes de la organización dirigen su atención en los efectos y resultados dejando de lado la técnica y proceso en los cuales se han logrado obtenerse los resultados” (p. 47)

Hay una similitud con la de Contreras (2010) concluyó que la cultura organizacional no es tangible, tampoco muestra una realidad objetiva, pero se puede llegar a su descripción mediante la observación y estudio de algunos de sus elementos; por lo tanto, la cultura organizacional no puede decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción de los sujetos siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza dentro su ambiente. No se puede perder de vista que los individuos se comportan reaccionando a sus necesidades y su ambiente, de esto están compuestas todas las organizaciones. En la presente investigación se arribó a que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.773$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,01$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es

significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016. Estos resultados hacen reflexionar que es importante prácticas los valores, tradiciones sin discriminación para cumplir con las metas que los trabajadores se proyectos para cumplir con sus labores. Robbins y Coulter (2010) manifestó: “es la etapa donde se toman en consideración las decisiones de la administración para ejercerlas sobre los miembros que están dentro de la organización”. (p. 48)

## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

- Primera:** Se estableció que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, siendo el valor de 0.809; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Segunda:** Se estableció que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, siendo el valor de 0.864; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Tercera:** Se estableció que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, siendo el valor de 0.741; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Cuarta:** Se estableció que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, siendo el valor de 0.773; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

- Primera.** Es recomendable implementar recursos motivacionales como otorgar diplomas, vales, o simplemente hacer un reconocimiento en público; esto con el propósito que los administrativos no sólo genere una satisfacción personal, sino también una mayor identificación con la institución.
- Segunda.** Se sugiere a los coordinadores de cada área administrativa crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional de la institución y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los administrativos; esto con el propósito de fortalecer ambos factores, en busca de hacer sentir al colaborador parte importante de la entidad y que se siente orgulloso de pertenecer a la misma. Asimismo a los coordinadores de área buscar, comunicar y transmitir nuevas formas de compensación para el desempeño laboral, sin dejar de lado o minimizando la compensación económica. Esto generará una percepción de mayores beneficios en los empleados.
- Tercera.** Se recomienda a los coordinadores motivar a los administrativos con un buen ambiente laboral agradable, a través de puntos claves que resultan importantes para promover la motivación en el desarrollo eficaz de sus labores; como: mejorar las relaciones personales, respeto mutuo; además de ello, establecer metas claras para los administrativos.
- Cuarta.** Se recomienda a los administrativos considerar necesario que haya una oficina o determinar un grupo que se encargue de supervisar, recordar y transmitir las políticas que se establecieron. También los coordinadores de las Áreas Administrativas realizar campañas de talleres de diferentes temas, como por ejemplo, motivación, autoestima, liderazgo, integración, etc. Los cuáles sean impartidos a los empleados en tiempos y horarios definidos por la institución.

## **VII. Referencias**

## Referencias

- Argyris, E. (2002). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Burke, W. y Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. Recuperado de: [http://documents.reflectlearn.org/Offline%20OA%20Models%20and%20Frameworks/BurkeLitwin\\_ACausalModelofOrganizationalPerformance.pdf](http://documents.reflectlearn.org/Offline%20OA%20Models%20and%20Frameworks/BurkeLitwin_ACausalModelofOrganizationalPerformance.pdf)
- Brunet, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cabello, J. (2015). *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales* (Tesis de maestría): Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Campos, F. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición.
- Contreras, O. (2012). *Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas*. México: Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
- Chávez (2015). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015*. (Tesis de maestría). UCV - Lima.

- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Chiang, M.; Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. *Theoria*, 21-36.
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP* (Tesis de maestría): Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Dávila, R. y Martínez, E. (1999). *Desarrollo Organizacional*. (2da. Edición). México. McGraw Hill.
- Davis, K. (2008). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Deal, T., y Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Delgado, J. (2009). *Cultura de la organización y centro Educativo*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Delgado, M. y Di, F. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Universidad Central de Venezuela.
- De Cossio, (2001). *Recursos Humanos*. México. Editorial. Trillas.
- Godoy, Y. (2012). *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional "San Luis Gonzaga" de Ica*. (Tesis de maestría).

- González, L. y Bellino, O. (2008). *Desarrollo de una cultura de Calidad*. México. Ed. McGraw Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Castelló de la Plana: Publications de la Universitat Jaume.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. España: Editorial UOC.
- Méndez, L. y Sánchez, R. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados*. Buenos Aires: Granica.
- Monsalve, W. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F. Pearson Educación.
- Monsalve, L. (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Monte Avila, Caracas.
- Lapp A. (1997). *Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio comparativo en tres grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales)*. Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo.
- Paramo, L. y Ramírez, P. (2008). *Administración de personal y Recurso humano*. México: McGraw Hill.
- Perrow, Ch. (1990). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Reynaga Obregón, Jesús. El método estadístico. [en línea].

<<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/04REYNAGA1Y2.pdf>> [Consulta: 30 de noviembre de 2017].

Robbins, P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.

Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.

Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga - Ayacucho*. (Tesis de maestría).

Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. España: Editorial UOC.

Salmón, E. (2010). *Cultura organizacional y su influencia en la cultura de la lectura, en la institución educativa Virgen Milagrosa administrada por religiosos, en Quito Ecuador*.

Salvatierra, J. (2012). *Comportamiento organizacional y cultura organizacional educativa en instituciones del distrito Federal". Ello se efectuó para la Secretaría de Educación Pública de México*.

Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores.

Schein, E. (2007). *Organizational culture and leadership*. Tercera edición. San Francisco: JosseyBa

Trelles, D. (2004). *El impacto de cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares*. México D.F.: McGraw-Hill.

Valcárcel, L. (2009). *Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile*.

Vergara, C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

## **Anexos**

## **Anexo A**

### **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

#### **Cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.**

Moreno Bermúdez Sara

sarimoreno1714@gmail.com

#### **Resumen**

El propósito de la investigación realizada fue identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016. El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 102 trabajadores administrativos del Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,947 y 0,967), que demuestra alta confiabilidad. Se concluye que la cultura organizacional y el desempeño laboral se ubica en el nivel regular y de acuerdo al estadístico Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.809$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95%, determinando que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016.

*Palabras clave:* Cultura organizacional, desempeño laboral, cumplimiento de roles, trabajo en equipo y metas alcanzadas.

#### Abstract

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was composed of 102 administrative workers of the Institute of the sea of the Peru, Chucuito, Callao - 2016. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were two questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's alpha (0,947 and 0,967), showing high reliability.

It is concluded that the organizational culture and work performance is located at the regular level and according to the statistician Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.809$ ) indicating a correlation positive high, plus the value of  $p = 0.001$  is less than the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% , determining that there is a significant relationship between organizational culture and the job performance of managers in the Institute of the sea of the Peru, Chucuito, Callao - 2016.

#### Introducción

Asimismo se encontró trabajo previos Chávez (2015) en su investigación para obtener el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, Lima, titulado Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015. Planteó como objetivo establecer relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. La metodología de e esta investigación guarda un enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, en vista que está dirigida al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio y tiempo actual. El diseño de este trabajo no es experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo

representada por 170 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Entre los resultados se establecieron aplicando la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015.

Asimismo Godoy (2012) en su tesis titulada: La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional “San Luis Gonzaga” de Ica”. El objetivo de esta Investigación fue verificar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica. Se utilizó el cuestionario como instrumento para recopilar la información de una muestra compuesta por 358 elementos. Los resultados obtenidos al efectuar la prueba de Hipótesis de acuerdo con la tabulación de datos, nos da un valor  $X^2 = 1731,013$ , que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , considerando el grado de libertad respectivo. Lo cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos. Por tanto, la conclusión principal es que La Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica.

Para la rotación interna se basó a la teoría de Robbins y Coulter (2010) definieron: “como las tradiciones, principios y los valores, las formas de hacer las cosas principios, tradiciones y formas de hacer las cosas intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización”. (p. 46). Al respecto Deal y Kennedy (1985) señaló:

La cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. (p. 56)

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. También para la producción laboral se aportó las ideas los autores Bateman y Snell (2014) definieron como:

El valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (p. 458).

Se comprende que el desempeño laboral es el nivel de logros laborales que consigue una persona únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Mucho depende del esfuerzo invertido, también de las aptitudes y percepciones de los roles de la persona.

Chiavenato (2009) definió como: “el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 245).

Asimismo, es la ejecución de las funciones por parte de los trabajadores de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Del mismo modo Robbins (2009) definió como: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (p. 432).

De acuerdo a esta definición, entendemos que los trabajadores demuestran todas sus habilidades, conocimientos e interactúan en una organización con los colaboradores y de esta manera cumplen con los objetivos propuestos.

Como materiales y métodos se consideró el tipo de investigación sustantiva con un nivel descriptivo, estuvo orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102). Cuyo diseño fue no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se someterá a prueba las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). La unidad de análisis fue la misma cantidad de la población, es decir constituido por 102 trabajadores, por lo tanto es censal. Se aplicó una encuesta cuyo instrumento fue de tipo cuestionario. En la parte descriptiva de ambas variables se arribó que el 44,1% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, manifiestan que la cultura organizacional es regular, porque la forman como conducen la organización tienen dificultades en principios y valores, el 30,4% de los administrativos indican que la cultura organizacional es adecuado y un 25,5% de los administrativos expresaron que la cultura organizacional es inadecuado. Asimismo se percibió que el 47,1% de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, dicen que el desempeño laboral es regular, es decir la mayoría de los administrativos cumplen con los estrategias para lograr los objetivos deseados, el 38,2 de los administrativos indican que el desempeño laboral es excelente y un 14,7% de trabajadores administrativos se manifiestan un nivel malo.

## Discusión

Asimismo hay trabajos de investigación realizados que se asemejan con la investigación por tanto Chávez (2015) concluyó que la aplicación de la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; por esta razón se afirma que existe relación moderada entre las ambas variables en la presente investigación. En la presente investigación se finalizó en la presente indagación que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.809$ ) lo que indica una correlación positiva alta, es decir existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016. Asimismo en la parte descriptiva se concluyó que los trabajadores practican regularmente la cultura organizacional y el desempeño laboral. Asimismo no apoya la teoría de Robbins y Coulter (2010, p. 46) estos autores mencionaron que la cultura organizacional son cuando las personas practican sus tradiciones, principios y los valores, las formas de hacer las cosas principios, a la vez intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización o de una empresa donde se labora”. En el desempeño laboral se consideró que Bateman y Snell (2014) definieron como:

El resultado que consigue después de ejecución laboral, el ser humano lo realiza en determinado espacio y tiempo. Por esta razón se finalizó en ambas variables cuando aumenta la cultura organizacional y el desempeño laboral incrementa.

Continuando también se asemeja con la de Godoy (2012) concluyó que los resultado obtenidos al efectuar la prueba de Hipótesis de acuerdo con la tabulación de datos, nos da un valor  $X^2 = 1731,013$ , que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , considerando el grado de libertad respectivo. Lo

cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos. Por tanto, la conclusión principal es que La Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica. En la presente investigación se concluyó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.864$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016. Al comparar estos resultados se visualiza que la cultura organizacional está ligado con el cumplimiento de roles está dada con la puntualidad y responsabilidad con los trabajadores de dicha entidad, meta es cumplir con las actividades establecidas en un determinado tiempo. Robbins y Coulter (2010) definió: que es el grado de presentación y atención de los miembros de la organización muestren efectividad amabilidad precisión en la satisfacción del cliente. (p. 47)

#### Conclusiones.

Se concluyó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016, siendo el valor de 0.809; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

#### Referencias

- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Chávez (2015). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015*. (Tesis de maestría). UCV - Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Godoy, Y. (2012). *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional "San Luis Gonzaga" de Ica*". (Tesis de maestría).

Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.

Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

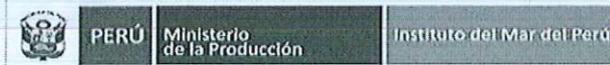
Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores.

### Anexo B: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p>Establecer la relación entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p>Establecer la relación entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el cumplimiento de roles de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y las metas alcanzadas de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p>	<b>Variable 1: Cultura organizacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades en el personal administrativo Creatividad en el personal administrativo Oportunidad en el personal administrativo	1,2,3,4,5	Escala ordinal  Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo Regular Excelente
			Atención a los detalles	Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones	6,7,8,9,10		
			Orientación hacia los resultados	Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida	11,12,13,14,15		
			Orientación hacia las personas	Asignación de funciones	16,17,18,19		
			Orientación hacia el equipo	Participación Decisiones consensuadas	20,21,22		
			Agresividad	Desagrado Decepción Cordura	23,24,25,26,27		
			Estabilidad	Adaptación a las condiciones laborales Cumplimiento de objetivos	28,29,30		
			<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Cumplimiento de roles	Organización Satisfacción Producción	1,2,3,4,5,6,7,8	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Malo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
			Trabajo en equipo	Cumplimiento o asignación de roles Asume su compromiso en el trabajo en equipo	9,10,11,12,13,14, 15,16,17,18,19, 20, 21	Casi siempre (4) Siempre (5)	Regular Excelente
			Metas alcanzadas	Beneficio Información Decisiones Interacción	22,23,24,25,26,27, 28,29,30		
<p><b>METODOLOGÍA</b>  <b>Tipo de investigación:</b> Es sustantiva  <b>Diseño:</b> No experimental  <b>Método:</b> Hipotético deductivo  <b>Población censal:</b> 102 trabajadores  <b>Muestra:</b> Censal  <b>Muestreo:</b> No probabilística</p>							

## Anexo C. Constancia de autorización



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

OFICIO N° *032* - 2017 - IMARPE/SG-OGA-AFRH

Callao, 03 de abril del 2017

Bachiller  
**SARA MORENO BERMUDEZ**  
Presente.-

Mediante el presente documento, se autoriza a la Bachiller **Sara Moreno Bermúdez**, identificada con DNI N° 09757698, a realizar el trabajo de investigación académica, tomando como muestra a los administrativos del Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao, los cuales serán encuestados, basados en el Tema de su tesis "Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Administrativos del Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao – 2016".

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente

INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ  
  
Lic. NELLY MEDINA SANCHEZ  
Coordinadora del Área Funcional  
de Recursos Humanos

### Anexo D. Instrumento de la variable cultura organizacional

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad de los trabajadores. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi Siempre (4)
- Siempre (5)

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

Respecto a la labor que realiza como trabajador en el área administrativa, usted:

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Innovación y aceptación de riesgos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada trabajador administrativo son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.					
2	En la Institución donde labora, se percibe que el coordinador promueve el desarrollo de tus habilidades					
3	En la Institución se tolera errores creativos					
4	Se ejerce presión para el cumplimiento de metas y objetivos					
5	En el trabajo te brindan oportunidades suficientes como trabajador					
<b>Dimensión 2: Atención a los detalles</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Existe calidez en la comunicación entre el coordinador y los trabajadores administrativos.					
7	Demuestras competencia y dominio administrativo.					
8	En tu institución donde laboras se aprecia que los coordinadores tienen conocimiento de sus funciones.					
9	En el área funcional de logística e infraestructura se toma decisiones informadas y oportunas					
10	Los trabajadores administrativos toman decisiones minimizando riesgos en algunas circunstancias					
<b>Dimensión 3: Orientación hacia los resultados</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Se permite a los trabajadores administrativo un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano					
12	En todas las actividades planificadas se explica sus acciones y procedimientos.					
13	Usted como trabajador administrativo está dispuesto a realizar cambios para el bienestar del área donde laboras					
14	Cree Usted que siempre se democratiza la autoridad con los trabajadores administrativos de la institución donde labora.					
15	Cree Usted que se permite trabajar con autonomía					
<b>Dimensión 4: Orientación hacia las personas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Creer que los coordinadores toman decisiones unilaterales.					
17	En su institución donde labora se respeta los deberes y derechos de cada trabajador administrativo.					
18	En la institución donde laboras se promueve las comisiones de trabajo					

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
19	Es importante delegar funciones a los trabajadores por algunos casos					
	<b>Dimensión 5: Orientación hacia el equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	La institución promueve la defensa de los derechos de los administrativos.					
21	Cada trabajador administrativo tienen cierta participación en las actividades de la institución					
22	Existe un liderazgo consensuado en tu institución					
	<b>Dimensión 6: Agresividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23	En ciertas situaciones se acepta peticiones sin agresividad ni desagrado					
24	Se percibe un clima de hostigamiento con agresividad y desagrado cuando los trabajadores no cumplen con ciertas indicaciones por el jefe inmediato					
25	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado					
26	En el ambiente donde laboras se practica la empatía y la asertividad					
27	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta.					
	<b>Dimensión 7: Estabilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	Te adaptas a las condiciones que ofrece la institución según el cargo que asumes					
29	En tu institución se mantiene un trato igualitario y respetuoso, independientemente del cargo que asumes.					
30	En tu institución observas que se hace diferencias en la exigencia laboral de contratados y nombrados					

Gracias por su colaboración

## Instrumento de la variable desempeño laboral

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

- Nunca (1)  
 Casi nunca (2)  
 A veces (3)  
 Casi Siempre (4)  
 Siempre (5)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Cumplimiento de roles</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El trabajador administrativo comienza la jornada, con plena disposición para el trabajo.					
2	El colaborador se considera tardanza al registrar su ingreso en el marcador electrónico después de la hora establecida.					
3	El esfuerzo laboral del colaborador es explicado por la intensidad en el logro de objetivos.					
4	El colaborador cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos.					
5	Su centro laboral de los trabajadores administrativo propicia condiciones de desarrollo y participación.					
6	Cree Usted que el trabajador cumple con las tareas de importancia y prioridad.					
7	El trabajador administrativo cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la institución.					
8	El colaborador participa en las diferentes comisiones de trabajo.					
<b>Dimensión 2: Trabajo en equipo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	El colaborador demuestra una alta identificación cuando le asignan funciones.					
10	El colaborador demuestra competitividad frente a los desafíos del área administrativa.					
11	El colaborador orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común.					
12	El colaborador considera que el personal sabe convivir con las diferencias de cada persona.					
13	El colaborador se compromete a lograr la calidad total del área administrativa.					
14	El colaborador logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.					
15	Para el colaborador las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo					
16	La comunicación verbal del colaborador intercambia ideas en las situaciones conflictivas					
17	La comunicación del colaborador fortalece el desempeño de un buen clima organizacional.					
18	El grupo de colaborador, se mantiene unido para alcanzar una meta en común.					
19	El colaborador tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo.					
20	El colaborador responsabiliza por las decisiones tomadas democráticamente por sus colegas, a pesar de que no sean las más acertadas.					

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
21	El colaborador considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar su trabajo profesional.					
	<b>Dimensión 3: Metas alcanzadas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22	La supervisión que se hace del trabajo ayuda al trabajador administrativo a superar las deficiencias.					
23	El colaborador elabora los procesos de bienes y servicios y luego analiza los niveles de logro, trabajando en equipo.					
24	Fomentar el estudio e investigación del colaborador para mejorar su labor educativa.					
25	El colaborador demuestra eficiencia y eficacia en el desempeño de su función.					
26	El ritmo de trabajo del colaborador permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral.					
27	El colaborador se siente cómodo dentro de las diferentes áreas de la institución y tienes la oportunidad de trabajar con otras personas.					
28	El colaborador se informa los procesos de autoevaluación y evaluación sobre el ejercicio colaborador.					
29	El colaborador informa las necesidades de capacitación en base a resultados de desempeño y logros.					
30	En la institución se informa el cambio, que va implementando nuevas metodologías de trabajo.					

Gracias por su colaboración

## Base de dato la prueba piloto de la cultura organizacional

	CULTURA ORGANIZACIONAL																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	4	4	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	
4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	
6	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	
8	3	3	2	3	3	4	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	
9	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	
10	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	2	
11	3	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	2	3	4	4	1	3	3	4	4	4	5	4	2	2	3	4	4	1	
12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
13	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
15	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
18	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
19	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
20	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	

## Resultado de la confiabilidad de la cultura organizacional

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N°de elementos
,947	30

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los objetivos y responsabilidades que asume cada trabajador administrativo son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	112,2000	157,326	,401	,947
En la Institución donde labora, se percibe que el coordinador promueve el desarrollo de tus habilidades	111,9500	158,050	,362	,947
En la Institución se tolera errores creativos	112,5000	154,579	,454	,947
Se ejerce presión para el cumplimiento de metas y objetivos	112,0500	153,524	,715	,944
En el trabajo te brindan oportunidades suficientes como trabajador	112,1500	155,082	,586	,945
Existe calidez en la comunicación entre el coordinador y los trabajadores administrativos.	112,2500	157,145	,446	,946
Demuestras competencia y dominio administrativo.	112,6500	151,187	,747	,944
En tu institución donde laboras se aprecia que los coordinadores tienen conocimiento de sus funciones.	112,2500	155,250	,689	,945
En el área funcional de logística e infraestructura se toma decisiones informadas y oportunas	112,4000	151,095	,667	,944
Los trabajadores administrativos toman decisiones minimizando riesgos en algunas circunstancias	112,0500	156,892	,412	,947
Se permite a los trabajadores administrativo un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano	112,2500	153,671	,683	,944
En todas las actividades planificadas se explica sus acciones y procedimientos.	112,5000	151,000	,795	,943
Usted como trabajador administrativo está dispuesto a realizar cambios para el bienestar del área donde laboras	112,6500	150,766	,633	,945
Cree Usted que siempre se democratiza la autoridad con los trabajadores administrativos de la institución donde labora.	112,3500	155,082	,735	,944
Cree Usted que se permite trabajar con autonomía	112,4500	154,997	,558	,945

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Creer que los coordinadores toman decisiones unilaterales.	112,2500	155,776	,539	,946
En su institución donde labora se respeta los deberes y derechos de cada trabajador administrativo.	112,6500	150,766	,510	,947
En la institución donde laboras se promueve las comisiones de trabajo	112,2000	151,116	,798	,943
Es importante delegar funciones a los trabajadores por algunos casos	112,4000	154,884	,700	,944
La institución promueve la defensa de los derechos de los administrativos.	112,0500	153,418	,626	,945
Cada trabajador administrativo tienen cierta participación en las actividades de la institución	112,0500	151,945	,718	,944
Existe un liderazgo consensuado en tu institución	112,4000	151,095	,667	,944
En ciertas situaciones se acepta peticiones sin agresividad ni desagrado	112,0500	156,892	,412	,947
Se percibe un clima de hostigamiento con agresividad y desagrado cuando los trabajadores no cumplen con ciertas indicaciones por el jefe inmediato	112,2500	153,671	,683	,944
Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado	112,5000	151,000	,795	,943
En el ambiente donde laboras se practica la empatía y la asertividad	112,6500	150,766	,633	,945
Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta.	112,3500	155,082	,735	,944
Te adaptas a las condiciones que ofrece la institución según el cargo que asumes	112,4500	154,997	,558	,945
En tu institución se mantiene un trato igualitario y respetuoso, independientemente del cargo que asumes.	112,2500	155,776	,539	,946
En tu institución observas que se hace diferencias en la exigencia laboral de contratados y nombrados	112,6500	150,766	,510	,947

### Base de dato del desempeño laboral

	DESEMPEÑO LABORAL																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
7	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
10	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
11	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
12	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
13	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
15	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	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
19	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4
20	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4

## Resultado de la confiabilidad del desempeño laboral

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	30

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El trabajador administrativo comienza la jornada, con plena disposición para el trabajo.	122,2500	194,513	,239	,968
El colaborador se considera tardanza al registrar su ingreso en el marcador electrónico después de la hora establecida.	121,9500	188,050	,541	,967
El esfuerzo laboral del colaborador es explicado por la intensidad en el logro de objetivos.	122,4500	188,682	,545	,967
El colaborador cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos.	122,1000	186,200	,588	,967
Su centro laboral de los trabajadores administrativo propicia condiciones de desarrollo y participación.	121,9500	186,471	,638	,966
Cree Usted que el trabajador cumple con las tareas de importancia y prioridad.	122,4000	187,726	,490	,967
El trabajador administrativo cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la institución.	122,3500	181,187	,736	,966
El colaborador participa en las diferentes comisiones de trabajo.	122,3000	186,116	,684	,966
El colaborador demuestra una alta identificación cuando le asignan funciones.	122,5000	182,368	,786	,965
El colaborador demuestra competitividad frente a los desafíos del área administrativa.	122,2000	185,011	,691	,966
El colaborador orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común.	122,2500	184,197	,674	,966
El colaborador considera que el personal sabe convivir con las diferencias de cada persona.	122,2000	184,589	,716	,966
El colaborador se compromete a lograr la calidad total del área administrativa.	122,3000	178,011	,864	,965
El colaborador logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.	122,1000	184,621	,780	,965
Para el colaborador las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo	122,3000	185,800	,704	,966

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La comunicación verbal del colaborador intercambia ideas en las situaciones conflictivas	122,2500	183,776	,697	,966
La comunicación del colaborador fortalece el desempeño de un buen clima organizacional.	122,2000	187,326	,650	,966
El grupo de colaborador, se mantiene unido para alcanzar una meta en común.	122,0500	184,997	,741	,966
El colaborador tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo.	122,3500	185,187	,678	,966
El colaborador responsabiliza por las decisiones tomadas democráticamente por sus colegas, a pesar de que no sean las más acertadas.	122,1500	181,187	,796	,965
El colaborador considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar su trabajo profesional.	122,1500	178,871	,835	,965
La supervisión que se hace del trabajo ayuda al trabajador administrativo a superar las deficiencias.	122,5000	182,368	,786	,965
El colaborador elabora los procesos de bienes y servicios y luego analiza los niveles de logro, trabajando en equipo.	122,2000	185,011	,691	,966
Fomentar el estudio e investigación del colaborador para mejorar su labor educativa.	122,2500	184,197	,674	,966
El colaborador demuestra eficiencia y eficacia en el desempeño de su función.	122,2000	184,589	,716	,966
El ritmo de trabajo del colaborador permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral.	122,3000	178,011	,864	,965
El colaborador se siente cómodo dentro de las diferentes áreas de la institución y tienes la oportunidad de trabajar con otras personas.	122,1000	184,621	,780	,965
El colaborador se informa los procesos de autoevaluación y evaluación sobre el ejercicio colaborador.	122,3000	185,800	,704	,966
El colaborador informa las necesidades de capacitación en base a resultados de desempeño y logros.	122,2500	183,776	,697	,966
En la institución se informa el cambio, que va implementando nuevas metodologías de trabajo.	122,2000	187,326	,650	,966

# Anexo E

## Base de datos

	Cultura organizacional																																					
	Innovación y aceptación de riesgo					Atención a los detalles					Orient. Hacia los reslt.					O. Hacia las pers.					O. hacia el e.					Agresividad							Estabilidad					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
1	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	12	3	3	3	2	3	14	3	4	4	5	16	4	3	3	10	3	3	2	3	3	14	4	4	5	13	102
2	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	11	3	3	3	4	3	16	5	5	4	5	19	4	3	3	10	3	3	4	3	5	18	5	4	5	14	111
3	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	8	1	3	1	1	3	9	1	3	1	5	10	5	1	1	7	3	1	1	3	1	9	3	1	5	9	61
4	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	14	2	4	3	3	12	3	2	2	7	3	3	3	3	2	14	4	3	3	10	83
5	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	7	2	4	2	4	12	4	1	2	7	2	1	1	1	2	7	4	2	4	10	62
6	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	9	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	14	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15	4	3	4	11	87
7	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	8	2	2	2	2	2	10	3	3	2	1	9	2	2	2	6	2	2	2	2	3	11	3	2	1	6	59
8	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	15	2	3	2	3	4	14	5	5	4	5	19	5	3	2	10	3	2	3	4	5	17	5	4	5	14	105
9	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	13	1	2	1	1	3	8	2	1	2	1	6	2	2	1	5	2	1	1	3	2	9	1	2	1	4	55
10	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	5	5	3	5	18	5	3	4	12	4	4	4	4	5	21	5	3	5	13	122
11	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	7	2	2	2	2	3	11	4	3	3	2	12	2	2	2	6	2	2	2	3	4	13	3	3	2	8	71
12	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	19	4	4	4	3	4	19	4	5	4	5	18	5	3	4	12	4	4	3	4	4	19	5	4	5	14	119
13	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	11	2	4	3	3	3	15	4	4	3	4	15	4	2	2	8	4	3	3	3	4	17	4	3	4	11	89
14	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	21	4	3	3	4	4	18	5	5	4	4	18	5	3	4	12	3	3	4	4	5	19	5	4	4	13	123
15	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	18	4	4	4	4	3	19	5	5	4	5	19	5	3	4	12	4	4	4	3	5	20	5	4	5	14	117
16	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	9	3	4	3	3	2	15	2	4	2	2	10	3	3	3	9	4	3	3	2	2	14	4	2	2	8	77
17	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	3	3	4	4	18	4	4	4	12	112
18	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	7	2	3	2	3	2	12	4	5	3	4	16	5	1	2	8	3	2	3	2	4	14	5	3	4	12	79
19	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	16	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	13	5	3	3	11	3	3	3	4	3	16	3	3	4	10	101
20	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	7	2	1	1	1	1	6	2	3	1	2	8	2	2	2	6	1	1	1	1	2	6	3	1	2	6	58
21	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	16	5	1	1	7	1	1	1	1	5	9	5	1	5	11	62
22	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	13	3	1	1	5	3	13	5	5	4	5	19	4	2	3	9	1	1	5	3	5	15	5	4	5	14	94
23	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	10	1	2	2	2	3	10	3	3	2	3	11	3	1	1	5	2	2	2	3	3	12	3	2	3	8	65
24	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	4	3	2	5	14	4	1	1	6	1	1	1	1	4	8	3	2	5	10	55
25	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	9	1	5	3	3	4	16	5	5	5	5	20	5	1	1	7	5	3	3	4	5	20	5	5	5	15	95
26	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	11	3	4	3	3	2	15	3	4	4	4	15	4	2	3	9	4	3	3	2	3	15	4	4	4	12	91
27	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	18	4	4	3	3	4	18	4	4	4	5	17	4	4	4	12	4	3	3	4	4	18	4	4	5	13	112
28	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	14	4	3	2	5	4	18	5	5	1	1	12	4	1	4	9	3	2	5	4	5	19	5	1	1	7	96
29	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	17	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	5	3	4	12	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	135
30	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	11	3	3	3	3	3	15	5	5	3	5	18	5	1	3	9	3	3	3	3	5	17	5	3	5	13	100
31	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	18	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	5	4	4	13	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	137

32	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	17	3	3	4	5	5	20	5	5	5	5	20	5	3	3	11	3	4	5	5	5	22	5	5	5	15	127
33	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	12	3	3	3	2	3	14	3	4	4	5	16	4	3	3	10	3	3	2	3	3	14	4	4	5	13	102
34	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	11	3	3	3	4	3	16	5	5	4	5	19	4	3	3	10	3	3	4	3	5	18	5	4	5	14	111
35	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	8	1	3	1	1	3	9	1	3	1	5	10	5	1	1	7	3	1	1	3	1	9	3	1	5	9	61
36	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	14	2	4	3	3	12	3	2	2	7	3	3	3	3	2	14	4	3	3	10	83
37	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	7	2	4	2	4	12	4	1	2	7	2	1	1	1	2	7	4	2	4	10	62
38	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	9	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	14	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15	4	3	4	11	87
39	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	8	2	2	2	2	2	10	3	3	2	1	9	2	2	2	6	2	2	2	2	3	11	3	2	1	6	59
40	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	15	2	3	2	3	4	14	5	5	4	5	19	5	3	2	10	3	2	3	4	5	17	5	4	5	14	105
41	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	13	1	2	1	1	3	8	2	1	2	1	6	2	2	1	5	2	1	1	3	2	9	1	2	1	4	55
42	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	5	5	3	5	18	5	3	4	12	4	4	4	4	5	21	5	3	5	13	122
43	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	7	2	2	2	2	3	11	4	3	3	2	12	2	2	2	6	2	2	2	3	4	13	3	2	8	71	
44	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	19	4	4	4	3	4	19	4	5	4	5	18	5	3	4	12	4	4	3	4	4	19	5	4	5	14	119
45	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	11	2	4	3	3	3	15	4	4	3	4	15	4	2	2	8	4	3	3	3	4	17	4	3	4	11	89
46	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	21	4	3	3	4	4	18	5	5	4	4	18	5	3	4	12	3	3	4	4	5	19	5	4	4	13	123
47	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	18	4	4	4	4	3	19	5	5	4	5	19	5	3	4	12	4	4	4	3	5	20	5	4	5	14	117
48	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	9	3	4	3	3	2	15	2	4	2	2	10	3	3	3	9	4	3	3	2	2	14	4	2	2	8	77
49	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	3	3	4	4	18	4	4	4	12	112
50	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	7	2	3	2	3	2	12	4	5	3	4	16	5	1	2	8	3	2	3	2	4	14	5	3	4	12	79
51	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	16	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	13	5	3	3	11	3	3	3	4	3	16	3	3	4	10	101
52	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	7	2	1	1	1	1	6	2	3	1	2	8	2	2	2	6	1	1	1	1	2	6	3	1	2	6	58
53	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	16	5	1	1	7	1	1	1	1	5	9	5	1	5	11	62
54	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	13	3	1	1	5	3	13	5	5	4	5	19	4	2	3	9	1	1	5	3	5	15	5	4	5	14	94
55	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	2	10	1	2	2	2	3	10	3	3	2	3	11	3	1	1	5	2	2	2	3	3	12	3	2	3	8	65
56	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	4	3	2	5	14	4	1	1	6	1	1	1	1	4	8	3	2	5	10	55
57	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	9	1	5	3	3	4	16	5	5	5	5	20	5	1	1	7	5	3	3	4	5	20	5	5	5	15	95
58	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	11	3	4	3	3	2	15	3	4	4	4	15	4	2	3	9	4	3	3	2	3	15	4	4	4	12	91
59	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	18	4	4	3	3	4	18	4	4	4	5	17	4	4	4	12	4	3	3	4	4	18	4	4	5	13	112
60	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	14	4	3	2	5	4	18	5	5	1	1	12	4	1	4	9	3	2	5	4	5	19	5	1	1	7	96
61	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	17	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	5	3	4	12	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	135
62	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	11	3	3	3	3	3	15	5	5	3	5	18	5	1	3	9	3	3	3	3	5	17	5	3	5	13	100
63	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	18	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	5	4	4	13	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	137
64	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	17	3	3	4	5	5	20	5	5	5	5	20	5	3	3	11	3	4	5	5	5	22	5	5	5	15	127
65	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	12	3	3	3	2	3	14	3	4	4	5	16	4	3	3	10	3	3	2	3	3	14	4	4	5	13	102
66	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	11	3	3	3	4	3	16	5	5	4	5	19	4	3	3	10	3	3	4	3	5	18	5	4	5	14	111
67	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	8	1	3	1	1	3	9	1	3	1	5	10	5	1	1	7	3	1	1	3	1	9	3	1	5	9	61
68	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	14	2	4	3	3	12	3	2	2	7	3	3	3	3	2	14	4	3	3	10	83
69	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	7	2	4	2	4	12	4	1	2	7	2	1	1	1	2	7	4	2	4	10	62
70	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	9	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	14	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15	4	3	4	11	87
71	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	8	2	2	2	2	2	10	3	3	2	1	9	2	2	1	6	2	2	2	2	3	11	3	2	1	6	59
72	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	15	2	3	2	3	4	14	5	5	4	5	19	5	3	2	10	3	2	3	4	5	17	5	4	5	14	105
73	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	13	1	2	1	1	3	8	2	1	2	1	6	2	2	1	5	2	1	1	3	2	9	1	2	1	4	55
74	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	5	5	3	5	18	5	3	4	12	4	4	4	4	5	21	5	3	5	13	122
75	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	7	2	2	2	2	3	11	4	3	3	2	12	2	2	2	6	2	2	2	3	4	13	3	2	8	71	
76	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	19	4	4	4	3	4	19	4	5	4	5	18	5	3	4	12	4	4	3	4	4	19	5	4	5	14	119
77	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	11	2	4	3	3	3	15	4	4	3	4	15	4	2	2	8	4	3	3	3	4	17	4	3	4	11	89

78	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	21	4	3	3	4	4	18	5	5	4	4	18	5	3	4	12	3	3	4	4	5	19	5	4	4	13	123
79	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	18	4	4	4	4	3	19	5	5	4	5	19	5	3	4	12	4	4	4	3	5	20	5	4	5	14	117
80	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	9	3	4	3	3	2	15	2	4	2	2	10	3	3	3	9	4	3	3	2	2	14	4	2	2	8	77
81	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	3	3	4	4	18	4	4	4	12	112
82	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	7	2	3	2	3	2	12	4	5	3	4	16	5	1	2	8	3	2	3	2	4	14	5	3	4	12	79
83	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	16	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	16	3	3	3	11	3	3	3	4	3	16	3	3	4	10	101
84	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	7	2	1	1	1	1	6	2	3	1	2	8	2	2	2	6	1	1	1	1	2	6	3	1	2	6	58
85	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	16	5	1	1	7	1	1	1	1	5	9	5	1	5	11	62
86	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	13	3	1	1	5	3	13	5	5	4	5	19	4	2	3	9	1	1	5	3	5	15	5	4	5	14	94
87	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	10	1	2	2	2	3	10	3	3	2	3	11	3	1	1	5	2	2	2	3	3	12	3	2	3	8	65
88	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	4	3	2	5	14	4	1	1	6	1	1	1	1	4	8	3	2	5	10	55
89	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	9	1	5	3	3	4	16	5	5	5	5	20	5	1	1	7	5	3	3	4	5	20	5	5	5	15	95
90	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	11	3	4	3	3	2	15	3	4	4	4	15	4	2	3	9	4	3	3	2	3	15	4	4	4	12	91
91	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	18	4	4	3	3	4	18	4	4	4	5	17	4	4	4	12	4	3	3	4	4	18	4	4	5	13	112
92	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	14	4	3	2	5	4	18	5	5	1	1	12	4	1	4	9	3	2	5	4	5	19	5	1	1	7	96
93	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	17	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	5	3	4	12	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	135
94	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	11	3	3	3	3	3	15	5	5	3	5	18	5	1	3	9	3	3	3	3	5	17	5	3	5	13	100
95	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	18	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	5	4	4	13	5	4	5	5	5	24	5	5	5	15	137
96	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	17	3	3	4	5	5	20	5	5	5	5	20	5	3	3	11	3	4	5	5	5	22	5	5	5	15	127
97	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	12	3	3	3	2	3	14	3	4	4	5	16	4	3	3	10	3	3	2	3	3	14	4	4	5	13	102
98	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	11	3	3	3	4	3	16	5	5	4	5	19	4	3	3	10	3	3	4	3	5	18	5	4	5	14	111
99	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	8	1	3	1	1	3	9	1	3	1	5	10	5	1	1	7	3	1	1	3	1	9	3	1	5	9	61
100	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	14	2	4	3	3	12	3	2	2	7	3	3	3	3	2	14	4	3	3	10	83
101	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	7	2	4	2	4	12	4	1	2	7	2	1	1	1	2	7	4	2	4	10	62
102	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	9	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	14	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15	4	3	4	11	87

Desempeño laboral																																		
Cumplimiento de roles								Trabajo en equipo													Metas alcanzadas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	52	4	4	5	1	5	5	4	1	3	32	110
2	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	51	2	5	5	1	5	5	4	1	3	31	114
3	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	46	1	3	5	1	5	5	5	1	1	27	87
4	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	52	4	4	5	3	5	5	5	3	3	37	118
5	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	1	35	1	4	3	2	4	3	3	2	3	25	71
6	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	38	2	3	3	3	4	3	4	1	2	25	84
7	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	26	1	4	1	1	2	2	2	1	1	15	57
8	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	2	45	2	3	5	3	5	1	5	3	4	31	99
9	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	24	1	2	1	2	1	2	1	2	1	13	50
10	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	3	55	3	5	5	3	5	4	4	5	5	39	124
11	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	28	1	1	1	1	3	2	2	3	2	16	59
12	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	2	45	3	5	4	2	4	3	4	3	3	31	106
13	4	3	2	4	4	3	4	4	28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	112
14	5	4	3	4	3	4	4	5	32	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	2	47	2	4	5	3	4	4	4	4	4	34	113	
15	5	4	2	3	3	2	2	5	26	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	1	39	2	3	4	2	3	3	5	2	3	27	92
16	5	3	1	5	1	1	3	2	21	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	1	36	1	2	3	3	3	3	4	4	2	25	82
17	5	4	2	3	3	3	4	5	29	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	3	48	3	3	5	2	3	5	5	3	4	33	110
18	4	2	1	5	2	3	2	3	22	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	2	40	3	3	3	1	2	5	5	3	2	27	89
19	5	3	3	1	3	3	4	5	27	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	3	42	1	3	5	3	3	4	1	4	4	28	97
20	4	3	2	2	1	1	3	4	20	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	1	24	1	1	1	4	2	5	2	1	1	18	62
21	5	1	1	5	1	1	5	5	24	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	37	1	1	5	5	5	5	1	1	1	25	86
22	5	3	4	1	1	1	5	3	23	1	5	4	1	1	5	1	1	5	5	4	2	4	39	1	1	5	1	1	5	5	4	2	25	87
23	3	1	2	3	1	1	2	3	16	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	34	3	2	3	1	3	2	3	2	2	21	71
24	3	2	1	2	1	1	1	3	14	4	5	1	1	2	2	2	4	4	4	1	2	1	33	1	2	2	2	4	4	4	1	2	22	69
25	5	5	3	4	4	1	3	5	30	5	5	3	1	4	5	5	5	5	3	4	4	3	52	1	4	5	5	5	5	3	4	4	36	118
26	4	4	3	4	3	3	2	2	25	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	45	4	3	4	3	4	4	4	2	4	32	102
27	3	4	3	3	3	2	3	5	26	4	5	3	2	4	5	3	4	4	5	3	4	3	49	2	4	5	3	4	4	5	3	4	34	109
28	5	1	5	3	4	1	1	3	23	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	129
29	5	4	5	4	5	4	5	5	37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	143
30	5	3	3	3	3	2	3	2	24	4	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	38	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	90
31	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	142
32	5	5	5	5	5	3	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	146
33	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	52	4	4	5	1	5	5	4	1	3	32	110

34	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	51	2	5	5	1	5	5	4	1	3	31	114
35	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	46	1	3	5	1	5	5	5	1	1	27	87
36	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	52	4	4	5	3	5	5	5	3	3	37	118
37	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	1	35	1	4	3	2	4	3	3	2	3	25	71
38	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	38	2	3	3	3	4	3	4	1	2	25	84
39	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	26	1	4	1	1	2	2	2	1	1	15	57
40	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	2	45	2	3	5	3	5	1	5	3	4	31	99
41	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	24	1	2	1	2	1	2	1	2	1	13	50
42	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	3	55	3	5	5	3	5	4	4	5	5	39	124
43	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	28	1	1	1	1	3	2	2	3	2	16	59
44	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	2	45	3	5	4	2	4	3	4	3	3	31	106
45	4	3	2	4	4	3	4	4	28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	112
46	5	4	3	4	3	4	4	5	32	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	2	47	2	4	5	3	4	4	4	4	4	34	113
47	5	4	2	3	3	2	2	5	26	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	1	39	2	3	4	2	3	3	5	2	3	27	92
48	5	3	1	5	1	1	3	2	21	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	1	36	1	2	3	3	3	3	4	4	2	25	82
49	5	4	2	3	3	3	4	5	29	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	3	48	3	3	5	2	3	5	5	3	4	33	110
50	4	2	1	5	2	3	2	3	22	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	2	40	3	3	3	1	2	5	5	3	2	27	89
51	5	3	3	1	3	3	4	5	27	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	3	42	1	3	5	3	3	4	1	4	4	28	97
52	4	3	2	2	1	1	3	4	20	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	1	24	1	1	4	2	5	2	1	1	1	18	62
53	5	1	1	5	1	1	5	5	24	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	37	1	1	5	5	5	5	1	1	1	25	86
54	5	3	4	1	1	1	5	3	23	1	5	4	1	1	5	1	1	5	5	4	2	4	39	1	1	5	1	1	5	5	4	2	25	87
55	3	1	2	3	1	1	2	3	16	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	34	3	2	3	1	3	2	3	2	2	21	71
56	3	2	1	2	1	1	1	3	14	4	5	1	1	2	2	2	4	4	4	1	2	1	33	1	2	2	2	4	4	4	1	2	22	69
57	5	5	3	4	4	1	3	5	30	5	5	3	1	4	5	5	5	5	3	4	4	3	52	1	4	5	5	5	5	3	4	4	36	118
58	4	4	3	4	3	3	2	2	25	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	45	4	3	4	3	4	4	4	2	4	32	102
59	3	4	3	3	3	2	3	5	26	4	5	3	2	4	5	3	4	4	5	3	4	3	49	2	4	5	3	4	4	5	3	4	34	109
60	5	1	5	3	4	1	1	3	23	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	129
61	5	4	5	4	5	4	5	5	37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	143
62	5	3	3	3	3	2	3	2	24	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	1	38	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	90	
63	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	5	5	5	5	5	5	5	4	44	142		
64	5	5	5	5	5	3	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	5	5	5	5	5	5	5	4	44	146	
65	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	52	4	4	5	1	5	5	4	1	3	32	110
66	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	51	2	5	5	1	5	5	4	1	3	31	114
67	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	46	1	3	5	1	5	5	5	1	1	27	87
68	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	52	4	4	5	3	5	5	5	3	3	37	118
69	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	1	35	1	4	3	2	4	3	3	2	3	25	71
70	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	38	2	3	3	3	4	3	4	1	2	25	84
71	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	26	1	4	1	1	2	2	2	1	1	15	57
72	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	2	45	2	3	5	3	5	1	5	3	4	31	99
73	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	24	1	2	1	2	1	2	1	2	1	13	50
74	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	3	55	3	5	5	3	5	4	4	5	5	39	124
75	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	28	1	1	1	1	3	2	2	3	2	16	59

76	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	2	45	3	5	4	2	4	3	4	3	3	31	106	
77	4	3	2	4	4	3	4	4	28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	112
78	5	4	3	4	3	4	4	5	32	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	2	47	2	4	5	3	4	4	4	4	4	34	113	
79	5	4	2	3	3	2	2	5	26	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	1	39	2	3	4	2	3	3	5	2	3	27	92	
80	5	3	1	5	1	1	3	2	21	4	5	1	1	2	3	3	3	4	4	2	1	36	1	2	3	3	3	3	4	4	2	25	82		
81	5	4	2	3	3	3	4	5	29	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	3	48	3	3	5	2	3	5	5	3	4	33	110	
82	4	2	1	5	2	3	2	3	22	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	2	40	3	3	3	1	2	5	5	3	2	27	89	
83	5	3	3	1	3	3	4	5	27	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	3	42	1	3	5	3	3	4	1	4	4	28	97	
84	4	3	2	2	1	1	3	4	20	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	1	24	1	1	4	2	5	2	1	1	1	18	62	
85	5	1	1	5	1	1	5	5	24	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	37	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	25	86
86	5	3	4	1	1	1	5	3	23	1	5	4	1	1	5	1	1	5	5	4	2	4	39	1	1	5	1	1	5	5	4	2	25	87	
87	3	1	2	3	1	1	2	3	16	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	34	3	2	3	1	3	2	3	2	2	21	71	
88	3	2	1	2	1	1	1	3	14	4	5	1	1	2	2	2	4	4	4	1	2	1	33	1	2	2	2	4	4	4	1	2	22	69	
89	5	5	3	4	4	1	3	5	30	5	5	3	1	4	5	5	5	5	3	4	4	3	52	1	4	5	5	5	5	3	4	4	36	118	
90	4	4	3	4	3	3	2	2	25	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	45	4	3	4	3	4	4	4	2	4	32	102	
91	3	4	3	3	3	2	3	5	26	4	5	3	2	4	5	3	4	4	5	3	4	3	49	2	4	5	3	4	4	5	3	4	34	109	
92	5	1	5	3	4	1	1	3	23	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	129	
93	5	4	5	4	5	4	5	5	37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	143	
94	5	3	3	3	3	2	3	2	24	4	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	38	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	90	
95	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	142	
96	5	5	5	5	5	3	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	146	
97	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	52	4	4	5	1	5	5	4	1	3	32	110	
98	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	51	2	5	5	1	5	5	4	1	3	31	114	
99	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	46	1	3	5	1	5	5	5	1	1	27	87	
100	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	52	4	4	5	3	5	5	5	3	3	37	118	
101	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	1	35	1	4	3	2	4	3	3	2	3	25	71	
102	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	38	2	3	3	3	4	3	4	1	2	25	84	

## ANEXO F

## Certificados de validez de contenido

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN: Innovación y aceptación de riesgos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada trabajador administrativo son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	✓		✓		✓		
2	En la Institución donde labora, se percibe que el coordinador promueve el desarrollo de tus habilidades	✓		✓		✓		
3	En la Institución se tolera errores creativos	✓		✓		✓		
4	Se ejerce presión para el cumplimiento de metas y objetivos	✓		✓		✓		
5	En el trabajo te brindan oportunidades suficientes como trabajador	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN: Atención a los detalles</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Existe calidez en la comunicación entre el coordinador y los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
7	Demuestras competencia y dominio administrativo.	✓		✓		✓		
8	En tu institución donde laboras se aprecia que los coordinadores tienen conocimiento de sus funciones.	✓		✓		✓		
9	En el área funcional de logística e infraestructura se toma decisiones informadas y oportunas	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores administrativos toman decisiones minimizando riesgos en algunas circunstancias	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN: Orientación hacia los resultados</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se permite a los trabajadores administrativo un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano	✓		✓		✓		
12	En todas las actividades planificadas se explica sus acciones y procedimientos.	✓		✓		✓		
13	Usted como trabajador administrativo está dispuesto a realizar cambios para el bienestar del área donde laboras	✓		✓		✓		
14	Cree Usted que siempre se democratiza la autoridad con los trabajadores administrativos de la institución donde labora.	✓		✓		✓		
15	Cree Usted que se permite trabajar con autonomía	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN: Orientación hacia las personas</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Creer que los coordinadores toman decisiones unilaterales.	✓		✓		✓		
17	En su institución donde labora se respeta los deberes y derechos de cada trabajador administrativo.	✓		✓		✓		
18	En la institución donde laboras se promueve las comisiones de trabajo	✓		✓		✓		
19	Es importante delegar funciones a los trabajadores por algunos casos	✓		✓		✓		



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Cumplimiento de roles</b>							
1	El trabajador administrativo comienza la jornada, con plena disposición para el trabajo.	✓		✓		✓		
2	El colaborador se considera tardanza al registrar su ingreso en el marcador electrónico después de la hora establecida.	✓		✓		✓		
3	El esfuerzo laboral del colaborador es explicado por la intensidad en el logro de objetivos.	✓		✓		✓		
4	El colaborador cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos.	✓		✓		✓		
5	Su centro laboral de los trabajadores administrativo propicia condiciones de desarrollo y participación.	✓		✓		✓		
6	Cree Usted que el trabajador cumple con las tareas de importancia y prioridad.	✓		✓		✓		
7	El trabajador administrativo cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la institución.	✓		✓		✓		
8	El colaborador participa en las diferentes comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN: Trabajo en equipo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	El colaborador demuestra una alta identificación cuando le asignan funciones.	✓		✓		✓		
10	El colaborador demuestra competitividad frente a los desafíos del área administrativa.	✓		✓		✓		
11	El colaborador orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común.	✓		✓		✓		
12	El colaborador considera que el personal sabe convivir con las diferencias de cada persona.	✓		✓		✓		
13	El colaborador se compromete a lograr la calidad total del área administrativa.	✓		✓		✓		
14	El colaborador logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.	✓		✓		✓		
15	Para el colaborador las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo	✓		✓		✓		
16	La comunicación verbal del colaborador intercambia ideas en las situaciones conflictivas	✓		✓		✓		
17	La comunicación del colaborador fortalece el desempeño de un buen clima organizacional.	✓		✓		✓		
18	El grupo de colaborador, se mantiene unido para alcanzar una meta en	✓		✓		✓		

	común.						
19	El colaborador tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo.	✓		✓		✓	
20	El colaborador responsabiliza por las decisiones tomadas democráticamente por sus colegas, a pesar de que no sean las más acertadas.	✓		✓		✓	
21	El colaborador considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar su trabajo profesional.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN. Metas alcanzadas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
22	La supervisión que se hace del trabajo ayuda al trabajador administrativo a superar las deficiencias.	✓		✓		✓	
23	El colaborador elabora los procesos de bienes y servicios y luego analiza los niveles de logro, trabajando en equipo.	✓		✓		✓	
24	Fomentar el estudio e investigación del colaborador para mejorar su labor educativa.	✓		✓		✓	
25	El colaborador demuestra eficiencia y eficacia en el desempeño de su función.	✓		✓		✓	
26	El ritmo de trabajo del colaborador permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral.	✓		✓		✓	
27	El colaborador se siente cómodo dentro de las diferentes áreas de la institución y tienes la oportunidad de trabajar con otras personas.	✓		✓		✓	
28	El colaborador se informa los procesos de autoevaluación y evaluación sobre el ejercicio colaborador.	✓		✓		✓	
29	El colaborador informa las necesidades de capacitación en base a resultados de desempeño y logros.	✓		✓		✓	
30	En la institución se informa el cambio, que va implementando nuevas metodologías de trabajo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: H. CARLOS REYNOSO ESTEBAN.    DNI: 19 91 49 201

Especialidad del validador: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de Marzo del 2017

  
 Firma del Experto Validante.  
 DOCTOR EN EDUCACIÓN  
 SUNEDU 1991492015

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN: Innovación y aceptación de riesgos</b>							
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada trabajador administrativo son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	/		/		/		
2	En la Institución donde labora, se percibe que el coordinador promueve el desarrollo de tus habilidades	/		/		/		
3	En la Institución se tolera errores creativos	/		/		/		
4	Se ejerce presión para el cumplimiento de metas y objetivos	/		/		/		
5	En el trabajo te brindan oportunidades suficientes como trabajador	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Atención a los detalles</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
6	Existe calidez en la comunicación entre el coordinador y los trabajadores administrativos.	/		/		/		
7	Demuestras competencia y dominio administrativo.	/		/		/		
8	En tu institución donde laboras se aprecia que los coordinadores tienen conocimiento de sus funciones.	/		/		/		
9	En el área funcional de logística e infraestructura se toma decisiones informadas y oportunas	/		/		/		
10	Los trabajadores administrativos toman decisiones minimizando riesgos en algunas circunstancias	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Orientación hacia los resultados</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Se permite a los trabajadores administrativo un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano	/		/		/		
12	En todas las actividades planificadas se explica sus acciones y procedimientos.	/		/		/		
13	Usted como trabajador administrativo está dispuesto a realizar cambios para el bienestar del área donde laboras	/		/		/		
14	Cree Usted que siempre se democratiza la autoridad con los trabajadores administrativos de la institución donde labora.	/		/		/		
15	Cree Usted que se permite trabajar con autonomía	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Orientación hacia las personas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Creas que los coordinadores toman decisiones unilaterales.	/		/		/		
17	En su institución donde labora se respeta los deberes y derechos de cada trabajador administrativo.	/		/		/		
18	En la institución donde laboras se promueve las comisiones de trabajo	/		/		/		
19	Es importante delegar funciones a los trabajadores por algunos casos	/		/		/		

DIMENSIÓN: Orientación hacia el equipo		Si	No	Si	No	Si	No
20	La institución promueve la defensa de los derechos de los administrativos.	/		/		/	
21	Cada trabajador administrativo tienen cierta participación en las actividades de la institución	/		/		/	
22	Existe un liderazgo consensuado en tu institución	/		/		/	
DIMENSIÓN: Agresividad		Si	No	Si	No	Si	No
23	En ciertas situaciones se acepta peticiones sin agresividad ni desagrado	/		/		/	
24	Se percibe un clima de hostigamiento con agresividad y desagrado cuando los trabajadores no cumplen con ciertas indicaciones por el jefe inmediato	/		/		/	
25	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado	/		/		/	
26	En el ambiente donde laboras se práctica la empatía y la asertividad	/		/		/	
27	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta.	/		/		/	
DIMENSIÓN: Estabilidad		Si	No	Si	No	Si	No
28	Te adaptas a las condiciones que ofrece la institución según el cargo que asumes	/		/		/	
29	En tu institución se mantiene un trato igualitario y respetuoso, independientemente del cargo que asumes.	/		/		/	
30	En tu institución observas que se hace diferencias en la exigencia laboral de contratados y nombrados.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Hay Suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Dr. Chantal Jara Aguilar* DNI: *25457905*

Especialidad del validador: *Gestión Educativa*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*17* de *03* del 20*17*

*[Firma]*

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1. Cumplimiento de roles</b>								
1	El trabajador administrativo comienza la jornada, con plena disposición para el trabajo.	/		/		/		
2	El colaborador se considera tardanza al registrar su ingreso en el marcador electrónico después de la hora establecida.	/		/		/		
3	El esfuerzo laboral del colaborador es explicado por la intensidad en el logro de objetivos.	/		/		/		
4	El colaborador cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos.	/		/		/		
5	Su centro laboral de los trabajadores administrativo propicia condiciones de desarrollo y participación.	/		/		/		
6	Cree Usted que el trabajador cumple con las tareas de importancia y prioridad.	/		/		/		
7	El trabajador administrativo cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la institución.	/		/		/		
8	El colaborador participa en las diferentes comisiones de trabajo.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN: Trabajo en equipo</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	El colaborador demuestra una alta identificación cuando le asignan funciones.	/		/		/		
10	El colaborador demuestra competitividad frente a los desafíos del área administrativa.	/		/		/		
11	El colaborador orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común.	/		/		/		
12	El colaborador considera que el personal sabe convivir con las diferencias de cada persona.	/		/		/		
13	El colaborador se compromete a lograr la calidad total del área administrativa.	/		/		/		
14	El colaborador logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.	/		/		/		
15	Para el colaborador las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo	/		/		/		
16	La comunicación verbal del colaborador intercambia ideas en las situaciones conflictivas	/		/		/		
17	La comunicación del colaborador fortalece el desempeño de un buen clima organizacional.	/		/		/		
18	El grupo de colaborador, se mantiene unido para alcanzar una meta en	/		/		/		

	común.						
19	El colaborador tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo.	/		/		/	
20	El colaborador responsabiliza por las decisiones tomadas democráticamente por sus colegas, a pesar de que no sean las más acertadas.	/		/		/	
21	El colaborador considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar su trabajo profesional.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN. Metas alcanzadas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
22	La supervisión que se hace del trabajo ayuda al trabajador administrativo a superar las deficiencias.	/		/		/	
23	El colaborador elabora los procesos de bienes y servicios y luego analiza los niveles de logro, trabajando en equipo.	/		/		/	
24	Fomentar el estudio e investigación del colaborador para mejorar su labor educativa.	/		/		/	
25	El colaborador demuestra eficiencia y eficacia en el desempeño de su función.	/		/		/	
26	El ritmo de trabajo del colaborador permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral.	/		/		/	
27	El colaborador se siente cómodo dentro de las diferentes áreas de la institución y tienes la oportunidad de trabajar con otras personas.	/		/		/	
28	El colaborador se informa los procesos de autoevaluación y evaluación sobre el ejercicio colaborador.	/		/		/	
29	El colaborador informa las necesidades de capacitación en base a resultados de desempeño y logros.	/		/		/	
30	En la institución se informa el cambio, que va implementando nuevas metodologías de trabajo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Chantal Jara Asurra    DNI: 25451905

Especialidad del validador: .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de 3 del 2017

[Firma]  
 Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN: Innovación y aceptación de riesgos</b>							
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada trabajador administrativo son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	/		/		/		
2	En la Institución donde labora, se percibe que el coordinador promueve el desarrollo de tus habilidades	/		/		/		
3	En la Institución se tolera errores creativos	/		/		/		
4	Se ejerce presión para el cumplimiento de metas y objetivos	/		/		/		
5	En el trabajo te brindan oportunidades suficientes como trabajador	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Atención a los detalles</b>							
6	Existe calidez en la comunicación entre el coordinador y los trabajadores administrativos.	/		/		/		
7	Demuestras competencia y dominio administrativo.	/		/		/		
8	En tu institución donde laboras se aprecia que los coordinadores tienen conocimiento de sus funciones.	/		/		/		
9	En el área funcional de logística e infraestructura se toma decisiones informadas y oportunas	/		/		/		
10	Los trabajadores administrativos toman decisiones minimizando riesgos en algunas circunstancias	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Orientación hacia los resultados</b>							
11	Se permite a los trabajadores administrativo un alto nivel de iniciativa en el trabajo cotidiano	/		/		/		
12	En todas las actividades planificadas se explica sus acciones y procedimientos.	/		/		/		
13	Usted como trabajador administrativo está dispuesto a realizar cambios para el bienestar del área donde laboras	/		/		/		
14	Cree Usted que siempre se democratiza la autoridad con los trabajadores administrativos de la institución donde labora.	/		/		/		
15	Cree Usted que se permite trabajar con autonomía	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Orientación hacia las personas</b>							
16	Creer que los coordinadores toman decisiones unilaterales.	/		/		/		
17	En su institución donde labora se respeta los deberes y derechos de cada trabajador administrativo.	/		/		/		
18	En la institución donde laboras se promueve las comisiones de trabajo	/		/		/		
19	Es importante delegar funciones a los trabajadores por algunos casos	/		/		/		

	DIMENSIÓN: Orientación hacia el equipo	Si	No	Si	No	Si	No
20	La institución promueve la defensa de los derechos de los administrativos.	/		/		/	
21	Cada trabajador administrativo tienen cierta participación en las actividades de la institución	/		/		/	
22	Existe un liderazgo consensuado en tu institución	/		/		/	
	DIMENSIÓN: Agresividad	Si	No	Si	No	Si	No
23	En ciertas situaciones se acepta peticiones sin agresividad ni desagrado	/		/		/	
24	Se percibe un clima de hostigamiento con agresividad y desagrado cuando los trabajadores no cumplen con ciertas indicaciones por el jefe inmediato	/		/		/	
25	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado	/		/		/	
26	En el ambiente donde laboras se práctica la empatía y la asertividad	/		/		/	
27	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta.	/		/		/	
	DIMENSIÓN: Estabilidad	Si	No	Si	No	Si	No
28	Te adaptas a las condiciones que ofrece la institución según el cargo que asumes	/		/		/	
29	En tu institución se mantiene un trato igualitario y respetuoso, independientemente del cargo que asumes.	/		/		/	
30	En tu institución observas que se hace diferencias en la exigencia laboral de contratados y nombrados.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Angel Domingo Melon   DNI: 19873532

Especialidad del validador: Matemático - Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 07 del 2017



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Cumplimiento de roles</b>							
1	El trabajador administrativo comienza la jornada, con plena disposición para el trabajo.	/		/		/		
2	El colaborador se considera tardanza al registrar su ingreso en el marcador electrónico después de la hora establecida.	/		/		/		
3	El esfuerzo laboral del colaborador es explicado por la intensidad en el logro de objetivos.	/		/		/		
4	El colaborador cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos.	/		/		/		
5	Su centro laboral de los trabajadores administrativo propicia condiciones de desarrollo y participación.	/		/		/		
6	Cree Usted que el trabajador cumple con las tareas de importancia y prioridad.	/		/		/		
7	El trabajador administrativo cumple con las acciones encomendadas por las autoridades de la institución.	/		/		/		
8	El colaborador participa en las diferentes comisiones de trabajo.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN: Trabajo en equipo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El colaborador demuestra una alta identificación cuando le asignan funciones.	/		/		/		
10	El colaborador demuestra competitividad frente a los desafíos del área administrativa.	/		/		/		
11	El colaborador orienta al equipo de trabajo, para alcanzar una meta en común.	/		/		/		
12	El colaborador considera que el personal sabe convivir con las diferencias de cada persona.	/		/		/		
13	El colaborador se compromete a lograr la calidad total del área administrativa.	/		/		/		
14	El colaborador logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.	/		/		/		
15	Para el colaborador las relaciones interpersonales son cordiales entre los miembros de un equipo de trabajo	/		/		/		
16	La comunicación verbal del colaborador intercambia ideas en las situaciones conflictivas	/		/		/		
17	La comunicación del colaborador fortalece el desempeño de un buen clima organizacional.	/		/		/		
18	El grupo de colaborador, se mantiene unido para alcanzar una meta en							

	común.	/		/		/	
19	El colaborador tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo.	/		/		/	
20	El colaborador responsabiliza por las decisiones tomadas democráticamente por sus colegas, a pesar de que no sean las más acertadas.	/		/		/	
21	El colaborador considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar su trabajo profesional.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN. Metas alcanzadas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
22	La supervisión que se hace del trabajo ayuda al trabajador administrativo a superar las deficiencias.	/		/		/	
23	El colaborador elabora los procesos de bienes y servicios y luego analiza los niveles de logro, trabajando en equipo.	/		/		/	
24	Fomentar el estudio e investigación del colaborador para mejorar su labor educativa.	/		/		/	
25	El colaborador demuestra eficiencia y eficacia en el desempeño de su función.	/		/		/	
26	El ritmo de trabajo del colaborador permite reponer las fuerzas durante la jornada laboral.	/		/		/	
27	El colaborador se siente cómodo dentro de las diferentes áreas de la institución y tienes la oportunidad de trabajar con otras personas.	/		/		/	
28	El colaborador se informa los procesos de autoevaluación y evaluación sobre el ejercicio colaborador.	/		/		/	
29	El colaborador informa las necesidades de capacitación en base a resultados de desempeño y logros.	/		/		/	
30	En la institución se informa el cambio, que va implementando nuevas metodologías de trabajo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr Mg: ANORI SALVATORRE MORA ..... DNI: 19873537

Especialidad del validador: Psicopedagógico - Educativo .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 03 del 2017

Firma del Experto Informante.